

Kritische Faktoren bei Restrukturierungen in Unternehmen

**Theoretische Betrachtung - Empirische Studie -
Ausblick**

Inauguraldissertation

**zur Erlangung des akademischen Grades einer Doktorin der
Sozialwissenschaften der Universität Mannheim,
vorgelegt von Dipl.-Volksw. Annette Brians**

Dekan der Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität
Mannheim: Prof. Dr. Josef Brüderl

Erstgutachter: Prof. Dr. Walter Bungard, Lehrstuhl für
Arbeits- und Organisationspsychologie, Fakultät für
Sozialwissenschaften, Universität Mannheim

Zweitgutachter: Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser, Lehrstuhl
für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation,
Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Universität Mannheim

Datum der Disputation: 11. Mai 2007

Meinem Ehemann Scott,
unseren Töchtern Rebecca und Susanna,
und allen Kindern, die noch kommen

Danksagung

Ich danke Herrn Prof. Dr. Walter Bungard für seine Bereitschaft, mich als externe Doktorandin anzunehmen. Er hat meinem Thema spontan zugestimmt, die Forschungsrichtung gesteuert, Akzente gesetzt, Ratschläge erteilt und Korrekturen in wesentlichen Punkten vorgenommen.

Mein Dank gilt ebenso dem Zweitkorrektor dieser Arbeit, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser. Seine Kritik hat diese Arbeit entscheidend vorangebracht.

Weiterhin danke ich Herrn Prof. Dr. Edgar Erdfelder, dem Prüfungsvorsitzenden der Disputation.

Dank auch meinem Ehemann M. Sc. Scott Wallace Brians. Er hat mich angespornt, hat geholfen, neuralgische Punkte zu überwinden und mich vielfältig unterstützt.

Ich danke meinen Eltern Dr. Johannes-Peter und Karin Müller-Dott, die mir den akademischen Weg gewiesen und diesen während meines Studiums finanziert haben. Besonders danke ich meinem Vater. Er hat mir die Türen zu vielen Interviewpartnern geöffnet, gab mir seinen kritischen Rat und hat Korrektur gelesen.

Mein Kollege und Freund Dr. Rolf Willwater hat ebenfalls Korrektur gelesen und überaus wertvolle Arbeit bei Literatursuche und -diskussion geleistet. Besten Dank dafür.

Ich danke allen Interviewpartnern, die mir ihr Vertrauen entgegengebracht, ihre Zeit geopfert und mir ihre Erfahrungen geschildert haben. Unsere Gespräche haben diese Forschungsarbeit entscheidend geprägt.

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung	1
1. Relevanz des Themas	1
2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	7
II. Theoretischer Teil	10
1. Einführung in Restrukturierungen	10
1.1. Definitionen	10
1.2. Krisenursachen	13
1.3. Krisensymptome	18
1.4. Klassifizierung	21
1.4.1. Sanierung	24
1.4.2. Business Process Reengineering	26
1.5. Vorgehensweise bei Restrukturierungen	29
1.6. Stilllegung von Unternehmen	31
2. Change Management	33
2.1. Abgrenzung Restrukturierung und Change Management	33
2.2. Change Management Ansätze im Überblick	37
2.2.1. Die Studie von Higgs und Rowland	38
2.2.2. Breaking the Code of Change: E- und O-Theorie	39
2.2.3. Das Leading Change Konzept	41
2.2.4. Die Theorie der Revitalisierung	45
3. Internationale Einzelfallstudien (Case Studies)	51
3.1. Fallstudie 1: Turnaround einer Regionalbank	54
3.2. Fallstudie 2: Turnaround einer Fluggesellschaft	61
3.3. Vergleich der beiden Fallstudien	67
3.4. Die Erfolgsfaktoren von fünfzehn Einzelfallstudien im Überblick	68
3.5. Diskussion der kritischen Faktoren der fünfzehn Fallstudien	74
4. Empirische Studien	79
4.1. Empirische Studie 1: Erfolgsfaktoren von Business Reengineering Projekten	80
4.2. Empirische Studie 2: Erfolgsfaktoren von Business Reengineering Projekten in Banken	89
4.3. Empirische Studie 3: Erfolgsfaktoren des Change Management	96
4.4. Diskussion der kritischen Faktoren der drei empirischen Studien	104
5. Weitere kritische Faktoren bei Restrukturierungen aus Sicht von Wissenschaft und Praxis	108
5.1. Die Bedeutung der psychologischen Faktoren	108
5.2. Kritischer Faktor Vertrauen	111
5.3. Kritischer Faktor Kommunikation	115
5.4. Kritischer Faktor Vision	127
5.5. Kritischer Faktor Partizipation	132
5.6. Kritischer Faktor Downsizing	136
5.7. Kritischer Faktor Middle Management	140
5.8. Weitere kritische Faktoren	143

5.9. Zusammenfassung	151
6. Abschluss des theoretischen Teils und Forschungsfragen	152
III. Empirischer Teil	155
1. Methodisches Vorgehen	156
1.1. Wahl und Beschreibung der Forschungsmethode	156
1.2. Inhalt des Interviewleitfadens	161
1.3. Auswahl und Beschreibung der Stichprobe	163
1.4. Durchführung der Untersuchung	165
1.5. Vorgehensweise bei der Datenauswertung	166
1.6. Darstellung der Ergebnisse	168
1.7. Stichprobe	169
1.8. Zitate	170
2. Allgemeine Ergebnisse	170
2.1. Kategorisierung der Restrukturierungen	171
2.2. Ziele von Restrukturierungen	171
2.3. Arten von Restrukturierungen	172
2.4. Auslöser von Restrukturierungen	175
2.4.1. Faktoren auf Unternehmensseite	175
2.4.2. Marktbedingte Faktoren	177
2.4.3. Faktoren auf Kunden- und Mitarbeiterseite	177
2.5. Verschleppung von Restrukturierungen	178
2.6. Verschleppte versus antizipative Restrukturierungen	179
2.7. Der Restrukturierungsprozess	181
2.8. Realisierte Kostensenkungen	185
2.9. Kosten von Restrukturierungen	187
3. Personalabbau	188
3.1. Personalabbau und Sozialplan	188
3.2. Kommunikation von Personalabbau	191
3.3. Serviceleistungen für freigesetzte Mitarbeiter	192
3.4. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	194
4. Die Seite der Mitarbeiter	196
4.1. Reaktionen der Mitarbeiter	196
4.2. Reaktionen der Führungskräfte	201
4.3. Motivation von herabgestuften Führungskräften	201
4.4. Positive Nebenwirkungen bei Restrukturierungen	204
4.5. Negative Nebenwirkungen bei Restrukturierungen	205
5. Rolle externer Berater	206
5.1. Restrukturierungen mit und ohne Berater	206
5.2. Gründe für den Einsatz von Beratern	208
5.3. Kritik an Beratern	211
5.4. Anforderungen an einen anderen Beratungsansatz	217
6. Kritische Faktoren bei Restrukturierungen	220
6.1. Die zehn kritischsten Faktoren bei Restrukturierungen	221
6.1.1. Faktor Nr. 1: Integration der Mitarbeiter	222

6.1.2. Faktor Nr. 2: Passendes Restrukturierungsdesign	224
6.1.3. Faktor Nr. 3: Vermittlung von Vision	225
6.1.4. Die kritischen Faktoren 4 - 10	227
6.2. Gesamtliste der 46 kritischen Faktoren	228
6.3. Kritische Faktoren bei Fusionen	230
6.4. Kritische Faktoren in der Kommunikation	231
6.4.1. Inhaltliche Anforderungen an Kommunikation	232
6.4.2. Methodische Anforderungen an Kommunikation	234
6.4.3. Emotionale Anforderungen an Kommunikation	237
6.5. Kommunikative Maßnahmen	241
6.6. Fazit der Interviewpartner	242
7. Zusammenfassung der Ergebnisse	246
IV. Methodische Würdigung der empirischen Studie	248
1. „Espoused theories“ versus „theories-in-use“	248
2. Die Problematik der Erfolgsfaktorenforschung	252
3. Erfolgsermittlung und -messung im Rahmen von Restrukturierungen	264
4. Die Problematik der Zurechenbarkeit von Erfolg auf einzelne kritische Faktoren	266
5. Zusammenfassung der methodischen Würdigung	278
V. Inhaltliche Diskussion und Ausblick	280
1. Zusammenfassende Beurteilung der kritischen Faktoren bei Restrukturierungen	280
2. Restrukturierungen: Ein Ausblick	285
3. Konsequenzen für die Praxis	289
4. Implikationen für die Forschung	289
VI. Verzeichnisse	292
1. Abbildungen	292
2. Tabellen	294
3. Literatur	295
VII. Anhang	306
1. Die kritischen Faktoren aus fünfzehn Fallstudien	306
2. Die kritischen Faktoren aus drei empirischen Studien	308
3. „X-Mas Kick-off 2000“ E-Mail	310
4. „Bullshit-Bingo“ Spiel	311
5. Interview-Leitfaden	312
6. Interviewpartner	316

I. Einleitung

1. Relevanz des Themas

By any objective measure, the amount of significant, often traumatic, change in organizations has grown tremendously over the past two decades. Although some people predict that most of the reengineering, restrategizing, mergers, downsizing, quality efforts, and cultural renewal projects will soon disappear, I think that is highly unlikely. Powerful macroeconomic forces are at work here, and these forces may grow even stronger over the next few decades. As a result, more and more organizations will be pushed to reduce costs, improve the quality of products and services, locate new opportunities for growth, and increase productivity. (Kotter, 1996, S. 3)

Sieht man sich einige der bekannten Restrukturierungsfälle der letzten fünf Jahre an, so wird deutlich, dass Kotters Aussagen heute unverändert gelten. Man denke nur an Organisationen wie ABB, Continental, Deutsche Bank, Deutsche Lufthansa, Hewlett-Packard, Infineon, Karstadt, Medion, MCI WorldCom, Merck, Nortel Networks, Pfizer, ProSiebenSat1 Media und Volkswagen.

Es ist davon auszugehen, dass Unternehmenskrisen und der daraus resultierende Restrukturierungsbedarf nicht ausschließlich konjunkturell bedingt sind, sondern im Rahmen des strukturellen Wandels der Wirtschaft immer wieder auftreten werden (Lüthy, 1990).

Müller (1990) stellt fest, dass zudem jede Branche früher oder später in eine Krise gerät, da Branchen ebenso wie Produkte Lebenszyklen unterliegen. Er unterscheidet Branchenkrisen nach Zyklusphasen. Erstens seien Krisen typisch für junge Branchen, die aufgrund überschätzter Vermarktungsfähigkeit der Produkte oder wegen unerwarteter technischer Rückschläge entstehen können. Zweitens würden auch anerkannte Wachstumsbranchen unter gelegentlichen Krisen aufgrund temporärer Überkapazitäten leiden, die zu einer Neuordnung der Machtverhältnisse führten. Drittens würden sich auch reife Branchen aufgrund nachhaltiger Überkapazitäten einem Auslese- und Konzentrationsprozess gegenüber sehen. Schließlich erfolgten in niedergehenden Branchen „Arterhaltungskämpfe“ (Müller, 1990, S. 364) aufgrund auslaufender Nachfrage.

Die meisten Branchenkrisen lassen sich nach Müller (1990) auf ein die Nachfrage übersteigendes Angebot zurückführen. Auslöser hierfür seien zumeist der Eintritt neuer Konkurrenten und damit neuer Kapazitäten in den Markt, Marktsättigung, veränderte Kundenanforderungen und Konsumgewohnheiten oder die Bedrohung durch Substitutionstechnologien aufgrund von Innovationen.

Siegwart, Mahari, Caytas und Böckenförde resümieren in ihrem Kompendium zu Restrukturierungen und Turnarounds (1990, S. 33): „Die vielleicht wesentlichste Schlussfolgerung aus dem Rundgang durch die Restrukturierungsproblematik ist die Unvermeidlichkeit und periodische Wiederkehr ihres Auftretens.“

Auch Kröger (1990) stellt fest, dass Krisen und ihre positive Bewältigung zum Leben jedes Unternehmens gehören. Alle langfristig erfolgreichen Unternehmen durchlebten in nahezu

regelmässigen Abständen unterschiedlich starke Krisen. Die Ursache hierfür sieht Kröger in mangelnder Realitätsnähe des Management: Die Unternehmen hätten sich nicht rechtzeitig oder schnell genug auf veränderte Anforderungen ausgerichtet.

Hess (1990) demgegenüber bezieht das Phänomen Restrukturierung auch auf Unternehmen, die kein Verschulden an einer Krise trifft. Er stellt fest, „dass eine gut geführte Unternehmung dauernd restrukturiert wird“ (1990, S. 320).

Auch Müller (1990) betont die positiven Auswirkungen von Krisen. Die Praxis zeige immer wieder, dass die tiefere Einsicht in das eigene Geschäft, welche Voraussetzung jeder erfolgreichen Strategie sei, vielen Unternehmen erst durch eine Krise vermittelt werde.

Sofern keine direkte Betroffenheit vorliegt, sind es die Medien, die die Öffentlichkeit mit Nachrichten über diese Unternehmensentwicklungen versorgen. Die Wirtschaftspresse berichtet in der Regel über markante Restrukturierungen; in weniger bedeutsamen Fällen allerdings erst bei Insolvenz und nicht bereits bei Eintritt der Krise. „Doch die Dunkelziffer dürfte um ein Vielfaches höher liegen“, meint Kröger (1990, S. 407). So gebe es eine Vielzahl mittlerer und kleinerer Restrukturierungs- und Sanierungsfälle, über die das Publikum nichts erfahre (Räss, 1990).

Hess (1990) stellt fest, dass Veränderungen im Unternehmen in der Regel nicht nach außen bekannt gegeben werden, solange der Markt oder die Finanzlage des Unternehmens dies nicht erfordern. In vielen Fällen käme eine Veröffentlichung den Interessen der Unternehmen nicht entgegen, da Neuentwicklungen, Akquisitionen und Desinvestitionen zu den

vertraulichen Entwicklungen im Unternehmen gehörten. Neben diesem nachvollziehbaren und legitimen Grund für die Geheimhaltung von Restrukturierungen sieht er die Verschleppung und Vertuschung von Informationen als weitere Ursache dafür, dass die erhältlichen Presseinformationen die Realität nur begrenzt abbilden.

Werden Restrukturierungsfälle in der Presse behandelt, so lassen sich aus den publizierten Informationen nicht immer valide Rückschlüsse ziehen, da sämtliche Presseinformationen von den Public Relations Abteilungen ausgegeben werden. Naturgemäß haben sie das Ziel, das Unternehmen möglichst in einem guten Licht darzustellen. Insofern als sich negative Publizität im Rahmen kritischer Veränderungsprozesse als kontraproduktiv für das Unternehmen erweisen kann, ist die selektive Veröffentlichung von Informationen auch verständlich. Detaillierte Informationen sind in aller Regel nicht erhältlich. Zudem beobachtet man, wie in manchen Fällen über den Beginn ambitionierter Restrukturierungsprojekte berichtet wird, deren Ausgang man jedoch nie erfährt.

In zahlreichen Konzernportefeuilles werden notorisch defizitäre Töchter oder Bereiche stillschweigend über Jahre von der Konzernmutter subventioniert (Kröger, 1990). Vielfach resultieren diese defizitären Bereiche aus Fehlern der Diversifizierung in der Vergangenheit. Ihre Sanierung oder gar Liquidation wird aus unterschiedlichen Gründen nicht vorgenommen. Zudem sind viele Banken bei notleidenden Kreditengagements in die Miteigentümer- und Mitunternehmerfunktion geraten und halten daher zum Teil unwirtschaftliche Unternehmen am Leben (Kröger, 1990).

Einige Restrukturierungen führen zum Erfolg, andere

Rettungsversuche scheitern. Ganze Unternehmen verschwinden vom Markt. In weiteren Fällen befinden sich Unternehmen seit mehreren Jahren in wiederkehrenden Restrukturierungswellen. Wiederum andere kämpfen zudem um ihr Image: Wegen Bilanzfälschung in die Schlagzeilen geratene Unternehmen wie beispielsweise WorldCom, Enron und Nortel Networks haben neben dem operativen Turnaround an der Wiederherstellung ihrer Glaubwürdigkeit zu arbeiten. In vielen Restrukturierungsfällen steht die Evaluierung, ob die Restrukturierungen den gewünschten Erfolg gebracht haben, noch aus.

Die Konnotation des Begriffs „Restrukturierung“ ist ambivalent. Peters kennzeichnet den Begriff „Umstrukturierung“ als „Zauberwort der mittleren 80er Jahre“ (Peters, 1988, S. 19). Ein Zauberwort mit positivem Anklang ist die „Restrukturierung“ der Krisenjahre seit 2000 gewiss nicht. Im Gegenteil, dahinter steckt ein schmerzhafter Prozess mit vielen Leidtragenden und ungewissem Ende. Grund genug, die kritischen Faktoren bei Restrukturierungen aufzuarbeiten und die Faktoren, die den Erfolg begünstigen und einen Misserfolg weniger wahrscheinlich machen, darzulegen.

Umso bedeutender wird die Beschäftigung mit diesem Thema, sieht man sich die Erfolgsquote von Restrukturierungsprojekten an. Internationale Forschungen weisen daraufhin, dass die Restrukturierungs-Misserfolge die erfolgreichen Projekte bei weitem überwiegen.

Die Forschungen von Beer und Nohria (2000) haben ergeben, dass etwa siebenzig Prozent aller Initiativen zum Unternehmenswandel grundlegend scheitern. Sie stellen fest, dass die Bewältigung des Wandels trotz einzelner Erfolge für Unternehmen schwierig ist. Nur wenigen Unternehmen gelinge es, diesen Prozess ohne

größere Reibungsverluste durchzuführen. Die meisten Maßnahmen, wie der Einsatz neuer Technologien, Verkleinerungen, Umstrukturierungen oder der Versuch, die Unternehmenskultur zu ändern, erwiesen sich als wenig erfolgreich.

Eine Studie zur Erfolgsrate von Business Reengineering Projekten ergab eine Misserfolgsquote von mehr als fünfzig Prozent (Homburg & Hocke, 1996). Hammer und Champy, die Begründer des Business Reengineering Ansatzes, sprechen gar von siebenzig Prozent Fehlschlägen (Hammer & Champy, 1993). Dies sei auch ganz normal, da schließlich jede Revolution eine Konterrevolution hervorruft. Bezüglich des Erfolgs dieser Restrukturierungsmethodik resümiert Bungard (1996, S. 259): „Das Fazit sieht so aus: es gibt erstens offenbar wesentlich mehr Mißerfolge als durch die einseitige Kolportierung von erfolgreichen Projekten suggeriert wird. Die Gründe liegen zweitens fast immer bei der fehlenden Akzeptanz und dem Widerstand innerhalb der Organisation.“

Zur Zielerreichung von Veränderungsprozessen generell ergab eine 1997 von McKinsey im Auftrag der IBM durchgeführte Studie, dass fünfundsiebzig Prozent aller fehlgeschlagenen Veränderungsprozesse ihre Ziele deshalb nicht erreichten, weil es den Mitarbeitern und der Organisation an den Fähigkeiten zur Umsetzung der Veränderungsstrategie beziehungsweise der Bereitschaft zur nachhaltigen Veränderung fehlte (Asbrock, 2001).

Jährliche Studien der American Management Association (Koretz, 1998) haben ergeben, dass nur 42 Prozent von Unternehmen, die Downsizingprojekte durchgeführt haben, Produktivitätssteigerungen verzeichneten. Nur 37 Prozent erreichten eine langfristige Steigerung des Shareholder Value.

Bedenkt man die Tatsache, dass sich jedes Unternehmen auf Krisen und damit Restrukturierungen gefasst machen muss sowie die erschreckend hohe Misserfolgsrate, so ergibt sich die Relevanz dieser Arbeit: die Aufarbeitung der kritischen Faktoren bei Restrukturierungen.

2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Unless firms are brutally honest about the processes and outcomes of their restructuring efforts, they are doomed to repeat the same mistakes over and over again. (Cascio, 2005, S. 45)

Für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen von Interesse ist die Beantwortung der Frage, weshalb manche Restrukturierungen erfolgreicher sind als andere. Vornehmlich geht es hierbei nicht um die exogenen, sondern die endogenen Größen: Welches sind die erfolgskritischen Faktoren, die Unternehmen beeinflussen können?

Einerseits ist jedes Unternehmen ein individueller Organismus. Krisen und Restrukturierungsprojekte sind von den spezifischen Gegebenheiten im Unternehmen abhängig. Unternehmenskrisen, ihre Ursachen und ihre Lösungsansätze sind andererseits jedoch nicht so völlig einzigartig, dass man nicht wertvolle Hinweise, die im Regelfall für jedes Unternehmen gelten, formulieren könnte. Das Argument „Bei uns ist alles ganz anders!“ entpuppt sich meist als nicht zutreffend.

Eine fundierte Aufarbeitung der kritischen Faktoren bei Restrukturierungen kann daher wertvolle Anhaltspunkte geben,

die es Unternehmen ermöglichen, Fehler zu vermeiden und individuelle Lösungen zu erarbeiten. Unter kritischen Faktoren werden diejenigen Faktoren verstanden, die die Chancen auf ein erfolgreiches Projekt erhöhen und die Aussichten eines Misserfolgs mindern.

Dabei gilt das, was Hegele-Raih (2002) über die Anwendung von theoretischem Wissen in Bezug auf das Thema Kommunikation sagt, gleichermaßen für die hier zu untersuchende Thematik: Dass nämlich „... Wissenschaft, um es vereinfacht darzustellen, darauf ausgerichtet ist, Aussagen von größerem Allgemeinheitsgrad zu erzeugen, als sie „im Alltag“ brauchbar sind“ (Hegele-Raih, 2002, S. 17).

Die Arbeit ist methodisch in einen theoretischen und einen empirischen Teil gegliedert und schließt mit einer zusammenfassenden Diskussion ab. Der theoretische Teil legt die kritischen Faktoren bei Restrukturierungen anhand internationaler Forschungsarbeiten, anschaulicher Einzelfälle (Case Studies) und einigen empirischen Studien dar. Wie noch zu zeigen sein wird, sind die Hauptverantwortlichen für Restrukturierungen, Vorstände und Geschäftsführer, in diesen Quellen deutlich unterrepräsentiert. Die bisherige Forschung weist somit eine Lücke auf, die mit einer eigenen empirischen Studie geschlossen werden soll. Im empirischen Teil dieser Arbeit werden die Ergebnisse der Befragung von 53 hochrangigen Vertretern des Top Management dargestellt. Abschließend sind die kritischen Faktoren in einer Gesamtsicht evaluiert.

Die Forschungsfragen für die eigene empirische Studie wurden aus den Befunden des theoretischen Teils abgeleitet. Bereits hier sei auf sie verwiesen:

- 1) Wie sehen die Hauptverantwortlichen die kritischen Faktoren bei Restrukturierungen?
- 2) Wie sehen sie eine Kombination harter und weicher Faktoren während Restrukturierungen?
- 3) Welches Gewicht messen sie insbesondere den psychologischen Faktoren bei?

Die Ergebnisse der Arbeit sollen den Verantwortlichen von Restrukturierungen dazu dienen, ihre Projekte erfolgreicher zu bewältigen.

Die Arbeit ist weiterhin von dem Denken geprägt, dass technizistische Konzepte (Kieser & Hegele, 1998) nicht zur bestmöglichen Lösung führen. Bei Restrukturierungen ist entscheidend, dass eine selbstbewusste, kompetente und durchsetzungsfähige Organisation, in der alle Mitarbeiter ihre fachliche und ihre Veränderungskompetenz einbringen, den Prozess unternehmensspezifisch gestaltet.

Krisen zu vermeiden ist sinnvoller, als sie nachher mit sehr viel mehr Aufwand, Einschnitten und Nöten wieder bewältigen zu müssen. Insofern liegt in einem Change Management hin zu einer reifen Organisation der weitaus bessere Weg. Diesen Weg zu gehen, ist vielen Unternehmen fremd. Und wenn sie ihn beschreiten, kann es auch ohne ein Fehlverhalten des Managements zu unvorhergesehenen Krisen kommen.

Für den Fall einer bereits eingetretenen Krise sollen die hier darzulegenden kritischen Faktoren eine Hilfestellung bei der dann im Unternehmen anstehenden Restrukturierung bieten.

II. Theoretischer Teil

1. Einführung in Restrukturierungen

Bevor die kritischen Faktoren untersucht werden, soll ein Überblick über den Themenkomplex der Restrukturierung gegeben werden, um die darauf folgenden kritischen Faktoren in den Zusammenhang einordnen und bewerten zu können.

1.1. Definitionen

Zunächst ist der Restrukturierungsbegriff an sich zu klären.

Restrukturierungen sind in aller Regel die Reaktion auf eine die Existenz des Unternehmens bedrohende Krise im gesamten Unternehmen oder einem Unternehmensbereich (Lüthy, 1990; Müller, 1986; Hess, 1990). Eine Unternehmenskrise wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur weitgehend als „Bedrohung der Unternehmung bzw. als ihren Bestand gefährdende Situation“ angesehen (Schaaf, 1990, S. 436). Eine solche Krise wird als Prozess verstanden, der in der Lage ist, den Fortbestand des Unternehmens substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.

Restrukturierungen implizieren die drastische, strategische und operative Richtungsänderung des Unternehmens (Späti, 1990). Ihr Ziel ist die nachhaltige Gesundung der betroffenen Unternehmen oder Geschäftsbereiche, die sich in finanzieller Notlage befinden.

Lüthy definiert (1988, S. 27): „Eine Restrukturierung zielt darauf ab, das Unternehmen in seiner wirtschaftlichen Substanz

zu erhalten. Unter dem Begriff der Restrukturierung werden deshalb alle Bestrebungen subsumiert, die im Rahmen einer Krisenbewältigung darauf gerichtet sind, die wirtschaftlichen Hauptaktivitäten des Unternehmens zu erhalten und wieder profitabel zu gestalten.“

Bei Restrukturierungen geht es also nicht um Gewinnmaximierung im Sinne der klassischen Betriebswirtschaftslehre. Ihre Zielsetzung besteht vielmehr darin, die Lebensfähigkeit von Unternehmen oder Unternehmensteilen wiederherzustellen, zu sichern und möglichst zu erhöhen (Malik, 2002). Dass dafür die Erreichung und Sicherung von bilanziellem Gewinn kurz- bis mittelfristig notwendig ist, steht außer Frage.

Hess definiert (1990, S. 319): „Ziel einer Restrukturierung ist entweder die unmittelbare Verbesserung der Lage der Unternehmung nach diversen Gesichtspunkten oder die Erhöhung der potentiellen Chance im Hinblick auf zu erwartende Ereignisse“. Er sieht Restrukturierungen als Meilensteine, Kursabweichungen und Richtungsänderungen. Restrukturierungen reichen von „unbedeutenden Umorganisationen bis zum eigentlichen Krisenmanagement“ (Hess, 1990, S. 319). Seiner Auffassung nach beabsichtigt jede Restrukturierung einen Turnaround, „vielleicht einen Turnaround im Betriebsklima, im Wachstum nach langer Stagnation, im Qualitätsimage oder im „klassischen“ Gebiet der Änderung von negativen zu positiven Erträgen“ (Hess, 1990, S. 319 f).

Bodenmann (1990) unterscheidet drei Arten von Restrukturierungen: Am dringlichsten sei die Restrukturierung in Unternehmen, die ohne sofortige, einschneidende Maßnahmen nicht überleben würden (Sanierungen). In die zweite Kategorie fallen Unternehmen, die sich mit ungenügenden Resultaten

bereits über Jahre hingeschleppt haben (verschleppte Restrukturierungen). Der dritte Typus sind präventive Restrukturierungen. Diese Form von Restrukturierungen erfolgt in Antizipation wirtschaftlicher Entwicklungen sowie unter Wachstumsgesichtspunkten.

Eine Form von auf Wachstum ausgerichteten Restrukturierungen sind solche, die von Unternehmen vorgenommen werden, die eine kritische Größe überschreiten. Roberts (1990, S. 155) spricht von „restructuring for growth“ und der „transition from entrepreneurial management to professional management“. Diese Art Restrukturierungen ist nicht Thema der vorliegenden Arbeit.

Frehner und Schlatter (1990) verstehen unter Restrukturierung aus Bankensicht die Anpassung von Aktivitäten und Struktur eines Unternehmens an veränderte wirtschaftliche Gegebenheiten. Hierbei handelt es sich um grundlegende Veränderungen in den wichtigsten operativen Bereichen eines Unternehmens, in der Führungsorganisation und in der Aktionärsstruktur.

Turnarounds und Sanierungen sind die risikoreichsten und anspruchsvollsten Restrukturierungen. Beim Turnaround muss das Unternehmen aus der Verlustzone in die Gewinnzone geführt (herumgedreht) werden. Frehner und Schlatter (1990) sehen im Turnaround den Prozess vom Aufbrechen der Krisensituation über das Ergreifen von Restrukturierungsmaßnahmen bis zum Erreichen der Gewinnzone. Der Sanierung, bei der die Bereinigung der finanziellen Verhältnisse im Vordergrund steht, ist ein eigenes Kapitel gewidmet.

Zusammenfassend versteht man unter Restrukturierung alle

Maßnahmen in einem Unternehmen, durch die Strukturen und Prozesse grundlegend re-strukturiert, also neu geordnet werden. Hierbei muss es sich um drastische Einschnitte handeln, die nicht im Rahmen eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses vorgenommen werden. In den meisten Fällen sind Krisen der Auslöser einer Restrukturierung. In Ausnahmen werden präventive Restrukturierungen durchgeführt. Eine weitere Form von Restrukturierungen verfolgt Wachstumsziele.

1.2. Krisenursachen

Fragt man nach den Krisenursachen, so wird zwischen unternehmensinternen (endogenen) und unternehmensexternen (exogenen) Krisenursachen unterschieden (Lutz, 1990; Sawall, 1990).

Brühl (2004) nennt folgende Ursachen von Unternehmenskrisen:

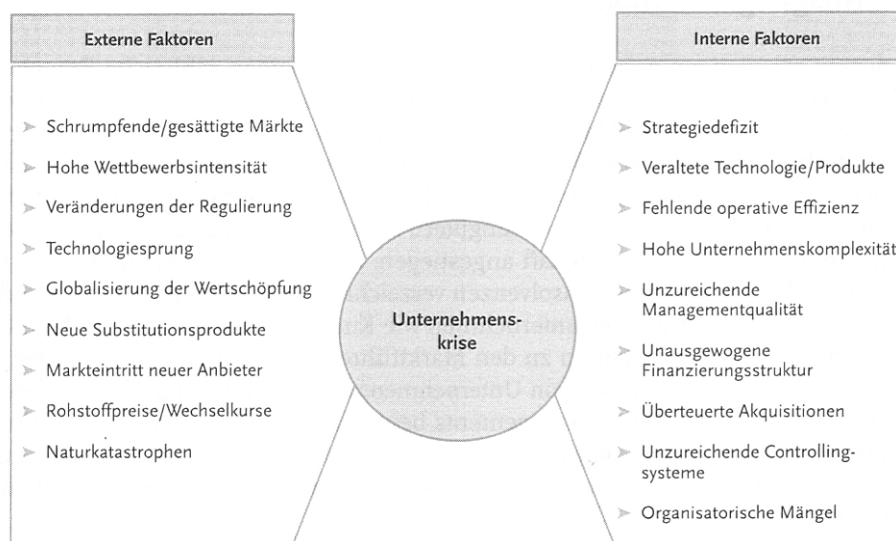


Abbildung 1: Ursachen von Unternehmenskrisen

Sawall (1990) nennt weitere interne und externe Faktoren. Er sieht diese Faktoren als Auslöser für die Entscheidung, ein Unternehmen stillzulegen. Es handelt sich jedoch bei seiner Darstellung um generelle Krisenursachen, die unabhängig davon sind, ob das Unternehmen sich für eine Restrukturierung oder Stilllegung entscheidet.

Tabelle 1: Interne und externe Krisenursachen

	Interne Ursachen	Externe Ursachen	
		allgemein wirtschaftlich	gesetzlich/politisch
Markt	<ul style="list-style-type: none"> • Falsche Marktstrategien • Ineffiziente Vertriebsorganisation • Mangelhafter Marktzugang 	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung der Konkurrenzverhältnisse (neue Industrieländer) • Änderung in der Rohstofforganisation • Kunden-/Lieferantenkontakt 	<ul style="list-style-type: none"> • Nahe Binnenmärkte (EG, EFTA u.ä.) • Protektionismus
Technik	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Produktinnovation • Mangelhafte Investitionen • Unrationelle Fertigungstechnologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung neuer Technologien • Änderung des Verbraucherverhaltens 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkthaftung • Umweltschutz • Forschungs- und Entwicklungssubventionen
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Negative Ertragsentwicklung • Unzureichende Kapitalausstattung • Fehlender Kreditrahmen • Fehlinvestitionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Währungsprobleme • Bonitätsprobleme mit Kreditgeber 	<ul style="list-style-type: none"> • Allg. Kreditpolitik • Vergleichsordnung und Konkursordnung • Zwangsvollstreckung bei Gesellschafter • Steuerrecht
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Personelle Überkapazitäten • Führungsmängel • Gesellschafterprobleme 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkräftemangel • Höhe der Personalkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsverfassung/Arbeitsrecht • Sozialordnung
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Planungs- u. Dispositionsfehler • Unklare Entscheidungsprozesse (Aufbauorganisation) • Schlechtes Informationsmanagement (Ablauforganisation) • Ineffiziente Kontrollmechanismen 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigende Organisationskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewerbeordnung • Datenschutz

Ungeachtet der Unterscheidung zwischen internen und externen

Krisenursachen stellt sich bei jeder Unternehmenskrise die Frage nach den Verantwortlichen.

Wall (1990) sieht den Auslöser für Restrukturierungen allein in der Veränderung der Märkte. Er stellt die Notwendigkeit der Veränderung auf die gleiche Ebene wie die Chance der Veränderung und hält sich vor jeder Zuweisung von Verantwortung zurück.

Schweizer wiederum bemängelt, diese Sicht greife zu kurz: „Es entspricht einer verbreiteten, aber oberflächlichen Betrachtungsweise, dass man dabei meistens der spezifischen Marktentwicklung in Kombination mit widerwärtigen Umweltveränderungen (Währungsschwankungen, Dumping, Umweltschutzauflagen u. a. m.) die Schuld gibt, selten dagegen den eigenen, veralteten Strukturen“ (Schweizer, 1990, S. 289). Er führt weiter aus: „Nicht die veränderten Marktgegebenheiten, sondern die schwerfällig gewordene Struktur sind hauptsächlich Schuld an der Stagnierung eines Geschäftsbereiches oder eines ganzen Unternehmens“ (Schweizer, 1990, S. 292).

Auch Hess (1990, S. 335) formuliert: „Krisen und Sanierungen sind Folgen von Fehlern, sie sind vermeidbar.“

Lutz (1990) konkretisiert die Thematik und weist auf die Verantwortung des Top Management hin. Er stellt fest, dass eine schleichende Verschlechterung der Unternehmenssituation die Regel sei. Besonders ungünstige Szenarien, beispielsweise politische Verwicklungen, Zahlungsmoratorien im ausländischen Absatzbereich einer Unternehmung oder der Zusammenbruch eines Großkunden seien Ausnahmen. Er folgert: „Nimmt man indessen die Krisenursachen etwas genauer ins Visier, so darf man wohl

sagen, dass schwergewichtig Unzulänglichkeiten in der Organisation und in der personellen Ausstattung der Geschäftsführung am Anfang der Probleme stehen" (Lutz, 1990, S. 423). Dies gelte auch, wenn die Krisenursachen außerhalb der Unternehmung lokalisiert würden. In vielen Sanierungsfällen sei der fehlenden Voraussicht des Top Management auf die sich in der Außenwelt abzeichnenden Tendenzen primär die Schuld zu geben, wenn beispielsweise technologische Entwicklungstrends unterschätzt oder neue wirtschaftliche Rahmenbedingungen übersehen würden.

Schlechtes Management ist auch für Tatò (1990) der Hauptgrund für Krisen, wobei er dies nicht auf einen einzigen schlechten Manager zurückführt. In der Realität sei es nie eine Person allein, die ein Unternehmen in die Krise führe, sondern meist eine Gruppe von Managern. Er stellt fest, dass es in allen von ihm untersuchten Fällen nicht an exogenen Faktoren, sondern an der gesamten Unternehmensleitung und ihren Entscheidungen lag, die das Unternehmen in eine Krise gebracht haben. So stellen auch Denz und Thiel (1997, S. 183) fest: „Keiner hat die Krise gewollt, aber alle haben dazu beigetragen.“

Tatò führt dies, zumindest teilweise, darauf zurück, dass Kapitaleignerschaft und Führungsverantwortung in unterschiedlichen Händen liegen: „Wenn die Manager es schaffen würden, mit dem Geld der Firma so umzugehen wie mit ihrem eigenen, könnten unseres Erachtens viele Krisensituationen vermieden werden" (Tatò, 1990, S. 359). Gleichzeitig räumt er ein, es könne Konstellationen geben, die das Überleben eines Unternehmens unmöglich machten - unabhängig von der Leistung seiner Manager. Er verweist auf Marktbedingungen, in denen ein Unternehmen aufgrund seiner Wettbewerbssituation, seinen finanziellen Ressourcen oder eventuellen Standortnachteilen

nicht gewinnbringend wirtschaften kann. Als Krisenursachen sieht er zusammenfassend: schlechtes Management, ungenügende finanzielle Kontrolle, verschärften Wettbewerb, eine zu hohe Kostenstruktur, Rückgang der Marktnachfrage, fehlende Marktorientierung, gescheiterte Großprojekte, nicht bewältigte Akquisitionen und eine falsche Investitionspolitik.

Als Krisenursache sieht auch Müller (1986) primär Fehlentscheidungen oder unterlassene Entscheidungen seitens der Unternehmensspitze: „Existenzbedrohende Situationen entstehen nämlich nicht zufällig, sondern durch gewolltes oder ungewolltes Zutun des Management“ (Müller, 1986, S. 365). Nachdem eine Krise eingetreten sei, führten mangelnde Einsicht in den Ernst der Lage, Wunschdenken, Realitätsverlust, blinder Wachstumsglaube und ungenügende Fähigkeit zur Selbstkritik in Verbindung mit mangelnder Fachkenntnis dazu, dass offensichtliche Krisensymptome in ihrer Bedeutung falsch eingeschätzt oder verdrängt würden. Selbst für den Fall, dass die Krise von der Unternehmensführung klar erkannt werde, versuche man in aller Regel zunächst, die Krise zu verschleiern. Dies erkenne man an beschönigenden Aussagen, wenn beispielsweise seitens des Top Managements von „üblichen Anlaufschwierigkeiten“, „allgemeiner Kostenexplosion“, „saisonaler Flaute“ oder „vorübergehenden Engpässen“ gesprochen werde (Müller, 1986, S. 321).

Auch Rauh (1990) stellt fest, um überhaupt eine Restrukturierung einleiten zu können, müsse zuvor ein Erkenntnisprozess stattgefunden haben, der die aktuelle Lage eines Unternehmens als kritisch identifiziere und daraus die Notwendigkeit zu radikalen Gegenmaßnahmen ableite. Dies sei jedoch nicht selbstverständlich. Allzu oft würden Bürokratie und menschliche Trägheit überwiegen, was dazu führe, das

Bestehende beizubehalten. Selbst in Zeiten kontinuierlich abnehmenden Erfolges sei oft die Versuchung größer, den ausbleibenden Erfolg mit außerhalb der Unternehmung liegenden Ursachen zu begründen, als bestehende Positionen innerhalb des Unternehmens grundsätzlich infrage zu stellen.

Faulhaber und Landwehr (2001) sprechen in diesem Zusammenhang vom „tödlichen Prinzip Hoffnung“ (S. 17), das dazu führe, dass Unternehmen mit offenen Augen in die Existenzkrise liefen.

Ungeachtet der oben diskutierten Aspekte gelte es im Hinblick auf das Management zu bedenken, dass eine Krisenidentifikation keine leichte Aufgabe sei. Schließlich müsse ein komplexes Geflecht von Krisenursachen und Krisensymptomen entwirrt und möglichst korrekt interpretiert werden (Räss, 1990).

1.3. Krisensymptome

Das Wissen um mögliche Ursachen von Unternehmenskrisen gewährleistet nicht, dass derartige Krisen vermieden werden. In Entstehung befindliche Krisen müssen schnell an ihren Symptomen diagnostiziert werden, um sofort darauf reagieren zu können.

Nach Tatò (1990) kündigt eine Vielzahl an Symptomen die bevorstehende Krise an: nachlassende Profitabilität, zurückgehende oder stagnierende Umsätze, schrumpfender Marktanteil, Zunahme der Verbindlichkeiten, Abnahme der Liquidität, restriktive Dividendenpolitik, zweifelhafte Buchungspraktiken, Angst auf dem Top-Management-Level, häufiger Managerwechsel, die Mentalität des „Selbstbedienungsladens“ (S. 346), Mangel an Planung und strategischem Denken, ein

Ausufern der Zahl von weiteren Standorten um die Hauptverwaltung herum, extrem ausgeprägte Bereichs- und Abteilungsegoismen, organisatorische Überschneidungen, eine verkrustete vertikale Unternehmensstruktur, uneinheitliches Auftreten am Markt, ein hoher Anteil der Vergabe von Fremdleistungen an Dritte und eine veränderte Struktur der Bestände.

Bezüglich des Mangels an Planung und strategischem Denken bemerkt Tatò (1990), dass bei sanierungsbedürftigen Unternehmen in vielen Fällen ein Übermaß an Analysen und Strategien entwickelt und diskutiert werde, parallel jedoch eine mangelnde Konsensfähigkeit innerhalb des Managements und mangelndes Umsetzungsvermögen der Entscheidungen vorliege. Es werde „analysiert, diskutiert, kritisiert, verzögert - das Unternehmen ist jedoch handlungsunfähig“ (Tatò, 1990, S. 249).

Die chronische Verschlechterung der Rentabilität und der Finanzkennziffern eines Unternehmens sind zweifellos erste Zeichen eines aufkommenden Restrukturierungsbedarfs. Es gibt jedoch zahlreiche zum Teil nebensächlich erscheinende Krisenindikatoren, die sich erst später im Finanz- und Rechnungswesen niederschlagen (Schaaf, 1990). Zu diesen zählen nachlassende Kreditwürdigkeit, Zunahme von Reklamationen, Abwanderung von wichtigen Managern, Überschreitungen der Zahlungsziele, Ablehnung von Wechseldiskontierungen, Wechselproteste und Mahnbescheide, faktische Mängelrügen (um Zahlungsaufschub zu erhalten), Zunahme von Lieferanten (um Bonitätsrückfragen zu vermeiden), Aufteilung in kleinere Lose (um Auskunftsverlangen zu vermeiden), Teilzahlungen auf alte Schulden, Zahlungsverzug statt Kreditinanspruchnahme, rückständige Tilgungs- und Zinszahlungen bei Darlehen, Fristeninkongruenz (kurzfristige Kreditmittel für langfristige

Investitionen) und Kreditüberschreitungen.

Frehner und Schlatter (1990) trennen zwischen Primärsymptomen und Sekundärsymptomen. Zu den Primärsymptomen zähle eine starke Verschlechterung der Erfolgsrechnungsdaten, der Bilanzdaten und der Bilanzrelationen. Sekundärsymptome sehen sie beispielsweise darin, dass ein Unternehmen stets zu optimistische Budget- und Prognosedaten liefere. Ein weiteres Sekundärsymptom liege darin, wenn ein Unternehmen nur noch kurzfristige Zielsetzungen verfolge und keine mittel- und längerfristigen Konzepte mehr habe.

Schweizer (1990) merkt an, bereits die veränderte Stimmung in einem Unternehmen sei ein Indiz für eine bestehende Krise. Man könne davon ausgehen, dass in einer Krisensituation die meisten Mitarbeiter bemerken, dass etwas nicht mehr stimmt. Schon lange bevor ein unbefriedigender Zustand anfinke, sich in negativen Zahlen niederschlagen, würde sich bei den involvierten Mitarbeitern eine Art kollektives Unbehagen bilden: „Dies offenbart sich meistens so, dass in Aussprachen völlig unwichtige Dinge zum Hauptthema gemacht werden und unendlich lang und in einer irrationalen Weise zerredet werden. Es wird für den Aussenstehenden eine zunächst unerklärlich gereizte Atmosphäre spürbar, die mit der Zeit in eine zynische, zu Resignation tendierende Stimmung mündet“ (Schweizer, 1990, S. 292).

Faulhaber und Landwehr (2001) fassen die Symptome aktueller Krisen in der folgenden Darstellung zusammen.

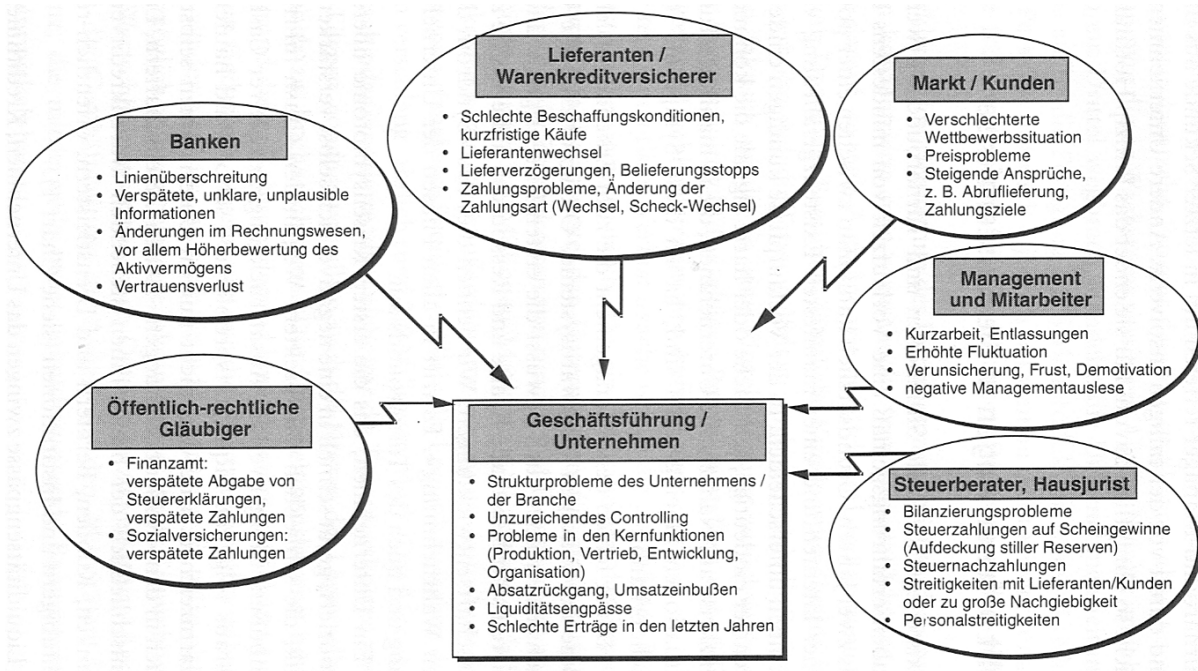


Abbildung 2: Symptome einer aktuellen Unternehmenskrise

1.4. Klassifizierung

Hess (1990) trennt zwischen beabsichtigten und unfreiwilligen Restrukturierungen. Des weiteren kategorisiert er aktive und passive sowie strategische und operationelle Restrukturierungen. Passive Restrukturierungen werden dem Management aufgedrängt, aktive unternimmt es, um sich auf eine veränderte Zukunft vorzubereiten. Aktive Restrukturierungen sieht er immer als strategisch an. Passive Restrukturierungen können sowohl strategisch wie operationell begründet sein. Er differenziert dabei zwischen Unternehmen, die Restrukturierungen als Daueraufgabe betrachten (im Sinne von Change Management), und solchen, „welche diese Anpassungen mangels integralem Controlling oder mangels Einsicht in die Zusammenhänge verschleppen und Entscheide verhindern“ (Hess, 1990, S. 328).

Restrukturierungen können sich ausschließlich innerhalb des sich restrukturierenden Unternehmens abspielen oder mit weiteren Unternehmen oder Unternehmensteilen erfolgen.

Schweizer (1990) unterscheidet folgende strategische Optionen:

- Merger mit einer anderen Division oder einem Dritten
- Akquisition von Unternehmen oder Unternehmensteilen
- Joint Venture mit Dritten nach erfolgter Ausgründung
- Kooperation mit Dritten in funktionellen oder operationellen Bereichen
- Eigenentwicklung als Turnaround (mit eigenen Mitteln, von innen heraus)
- Quid pro quo Austausch von einzelnen Geschäften mit Dritten
- Desinvestition (Liquidierung einzelner Geschäfte).

Rauh (1990) unterscheidet je nach Risikograd drei Ausprägungen von Restrukturierungen:

Ist das Umsetzungsrisiko noch überschaubar, sei nur eine Neupositionierung erforderlich. Diese ließe sich mit dem bestehenden Management durchführen. In ihrem Rahmen würden Strukturen und Prozesse verändert. Teilprojekte seien Umorganisationen, Personalabbau, Kostensenkung, Verlagerungen, Konzentration auf das Kerngeschäft und Marktoffensiven.

Bei einem Turnaround sei das Risiko erheblich höher. Das Management müsse zumindest teilweise ausgetauscht werden. Die Restrukturierung erfordere außerordentlich hohe finanzielle Mittel für Sozialpläne, Sonderabschreibungen, Rückstellungen und weitere Posten. Dies führe dazu, dass noch vorhandene Reserven und nicht betriebsnotwendige Substanz verwendet und gegebenenfalls vollständig aufgezehrt werden. Akquisitionen

und Desinvestitionen, strategische Allianzen und Interventionen der öffentlichen Hand könnten zum Tragen kommen. Die Identität des Unternehmens bliebe zwar erhalten, gleichwohl müssten Werte neu definiert und Verhaltensweisen geändert werden.

Reichten die verfügbaren Mittel für die Restrukturierung nicht mehr aus, handele es sich um eine Sanierung. Neue Investoren müssten gefunden und wesentliche Unternehmensteile aufgegeben und sofern möglich verkauft werden. Die alte Identität werde über Bord geworfen, ein neues Unternehmen müsse entstehen.

Im Überblick ergibt sich die folgende Klassifizierung.

Tabelle 2: Klassifizierung von Restrukturierungen

	Krisen- restrukturierung	Präventiv- restrukturierung	Wachstums- restrukturierung
Initiali- sierung	passiv (getrieben)	aktiv (eigeninitiativ)	aktiv (eigeninitiativ)
Ausrich- tung	operativ und strategisch	strategisch	strategisch
Merkmale	Überwiegend verschleppte Restrukturierungen. In Einzelfällen aufgrund unvorhersehbarer Krisen. Finanziell schlechte Ausgangssituation im Unternehmen. Im schwierigsten Fall Turnaround (von Verlust zu Gewinn) oder Sanierung (Fokus: finanzielle Bereinigung).	Antizipiert Marktentwicklungen. Finanziell gute Ausgangssituation im Unternehmen.	Typen: Übernahmen, Fusionen oder Joint Ventures. Können aus finanziell guter oder schlechter Ausgangssituation heraus erfolgen. Sonderfall: Start-Up Unternehmen überschreiten kritische Größe (Managementkrise).

1.4.1. Sanierung

Der Begriff Sanierung wird unterschiedlich definiert. Etymologisch leitet er sich von dem lateinischen Verb „sanare“ ab, das „heilen“ oder „gesundmachen“ bedeutet. In der Betriebswirtschaft versteht man unter Sanierung die Summe aller Maßnahmen zur Beseitigung einer dauerhaften, nicht nur vorübergehenden Illiquidität oder einer bedrohlich fallenden Rentabilität (Schaaf, 1990).

Nach Schaaf bedeutet die Sanierung eines Unternehmens, „eine ihm anhaftende, existenzgefährdende wirtschaftliche Schwäche zu beheben und eine hinreichende Ertragsgrundlage zu schaffen“ (Schaaf, 1990, S. 435).

Lutz (1990) versteht unter Sanierung alle Maßnahmen betrieblicher Art, die dazu dienen, erkannte Fehlentwicklungen abzufangen und die dadurch verursachten Strukturschwächen und Missbildungen zu beheben. Er stellt fest, dass das Hauptaugenmerk bei Unternehmenssanierungen auf die Bereinigung der finanziellen Verhältnisse gelegt wird. Die finanzielle Schieflage sei jedoch „häufig nur noch die letzte Konsequenz von Unstimmigkeiten in anderen Sektoren unternehmerischer Aktivität“ (Lutz, 1990, S. 423). Insofern seien finanzielle Notlagen vielfach „Symptome eines Krankheitsbildes, dessen Kern ganz woanders gesucht werden muss“ (Lutz, 1990, S. 423).

Sollte eine Sanierung Erfolg haben, dürfe daher die Behandlung der Symptome nicht im Vordergrund stehen. Vielmehr sei vorrangig eine Analyse der Krisenursachen in die Wege zu leiten, während der die Schwachstellen des Unternehmens aufgedeckt werden. Eine finanzielle Sanierung sei erst dann sinnvoll, wenn die notwendigen Restrukturierungen der

identifizierten Bereiche eine Trendwende versprechen.

Auch Frehner und Schlatter (1990) sowie Hess (1990) verstehen unter Sanierung die finanziellen Maßnahmen zur Bereinigung beziehungsweise Verbesserung der Bilanzstruktur. Dadurch sollen die Voraussetzungen für eine nachhaltige Ertragsverbesserung geschaffen werden. Die finanzielle Sanierung sei Teil einer umfassenden Restrukturierung.

Die Erfolgsaussichten einer Sanierung seien umso höher, je früher die Störungen erkannt werden (Lutz, 1990). Daher sei die laufende kritische Verfolgung der Unternehmensentwicklung anhand eines effizienten Rechnungswesens und zeitgerechten Controllings besonders wichtig. Beide Instrumente sollten in der Lage sein, selbst schwache Signale aufzuzeigen und frühzeitig Alarm auszulösen. Eine erfolgreiche Sanierung setze die Wiederherstellung des Kapitals, die Vermeidung weiterer Verluste, die Schaffung eines ertragsfähigen Umsatzes und die Herstellung einer hinreichenden Liquidität voraus (Schaaf, 1990).

Sieber (1990) stellt fest, dass die Wiederbelebung von Unternehmen oder Teilbereichen zu den risikoreichsten Herausforderungen überhaupt gehört. Zum Teil sieht er Berater als Sargnagel der in Not geratenen Unternehmen: „Die Dunkelziffer beratungsbedingter Insolvenzen ist hoch. Viel zu selten geraten jene Fälle in die Schlagzeilen der Wirtschaftspresse, in denen das in Schwierigkeiten geratene Unternehmen von seinen Helfern ausgeplündert und endgültig ruiniert wurde“ (Sieber, 1990, S. 393).

1.4.2. Business Process Reengineering

Eine Methodik bei Restrukturierungen, das „Business Process Reengineering“, fand vor mehreren Jahren hohe Beachtung in Wissenschaft und Praxis. Ohne Zweifel verdient nur ein Bruchteil dessen, was als Business Process Reengineering bezeichnet wird, diesen Titel. Es ist jedoch davon auszugehen, dass so überschriebene Projekte im Kern Restrukturierungen sind oder waren, weshalb im Folgenden näher auf diese Methodik eingegangen wird.

Business Process Reengineering hat nach Veröffentlichung des Bestsellers „Reengineering the Corporation“ (Hammer & Champy, 1993) Furore gemacht – bei Anhängern und Kritikern gleichermaßen. Unter Reengineering verstehen die Autoren „... the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed“ (Hammer & Champy, 1993, S. 3).

Reengineering zielt allgemein auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ab und verspricht dramatische Verbesserungen. Im speziellen sollen bestimmte messbare Größen wie etwa die Prozessgeschwindigkeit, Qualität, Stückkosten und Service optimiert werden. Der Fokus liegt dabei auf der Verbesserung der Kernprozesse. Darunter versteht man diejenigen Prozesse, die für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens von besonderer Bedeutung sind.

Das Reengineering hat vier wesentliche konzeptionelle Merkmale (Homburg & Hocke, 1996): Erstens die Forderung von Quantensprüngen (im Gegensatz zum japanischen kontinuierlichen

Veränderungsprozess Kaizen beispielsweise), zweitens Kundenfokussierung (bezogen auf interne und externe Kunden), drittens einen Paradigmenwechsel hinsichtlich der Arbeitsorganisation und viertens Prozessorientierung als Kernbestandteil des Paradigmenwechsels. Ganzheitlichkeit, das „Tabula-Rasa-Prinzip“ im Sinne einer Grünen-Wiese-Planung und ein Top-Down-Vorgehen sind die wesentlichen methodischen Merkmale des Business Process Reengineering. Um Reengineering erfolgreich zu gestalten, sollen Informations- und Kommunikationstechnik zur effizienten Übermittlung von relevanten Informationen in kurzer Zeit eingesetzt werden. Zudem soll ein „empowerment“ erfolgen, die Delegation von Kompetenz an ausführende Mitarbeiter.

Die Kritik am Business Process Reengineering ist vielfältig und soll hier nur kurz angesprochen werden. Bungard (1996) stellt fest, dass die Kernelemente des Konzeptes nicht neu sind, sogar das Niveau von Allgemeinplätzen haben. Diese Aussage bezieht er jedoch nicht nur auf Business Process Reengineering. Nach Bungard (1996) sind die Ausgangsideen auch anderer Managementmoden tendenziell einfach, der wichtigste Erfolgsfaktor liege in der Planung und Steuerung der Implementierung. Er kritisiert weiterhin den normativen, quasi-religiösen Charakter des Ansatzes und seine Begründung durch plakative „Erfolgsgeschichten“ anstelle von wissenschaftlich fundierten Effektivitätsstudien (Bungard, 1996, S. 256). Den vielleicht größten Schwachpunkt sieht er darin, dass die Implementierungsproblematik als Bestandteil der Strategie von Hammer und Champy nicht explizit thematisiert wird. Kieser spricht in seinem kritisch-humorvollen Beitrag „BPR – neue Kleider für den Kaiser“ gar von einer „Bedeutung suggerierenden Sprechblase“ (Kieser, 1996, S. 239).

Im Rahmen einer empirischen Studie an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Koblenz (Homburg & Hocke, 1996) wurden 1996 einhundert restrukturisierungserfahrene Unternehmen befragt, deren Unternehmen mehr als eintausend Mitarbeiter hatten. Die untersuchten Reengineering-Projekte begannen in den Jahren 1992 und 1993 und waren zum Zeitpunkt der Studie abgeschlossen, so dass eine Aussage über deren Zielerreichung möglich war. Die telefonisch durchgeführte Studie ergab, dass der durchschnittliche Zielerreichungsgrad der Reengineering-Projekte unter 50 % lag. Zudem wurde das zentrale Ziel der Projekte, die Produktivitätssteigerung, nur in Ausnahmefällen erreicht. Homburg und Hocke (1996, S. 9) kommentieren: „Bei allen Zielen klaffen extreme Lücken zwischen Anspruch und Realität“.

Beachtlich ist ihre Interpretation, welche Ursachen für das Scheitern von Reengineering Projekten maßgeblich sind. Neben ihrer Beobachtung, dass die Projekte überwiegend im Produktionsbereich angesiedelt wurden, während andere Bereiche sehr viel höhere Produktivitätssteigerungspotentiale beinhalten, sehen sie das größte Manko in der Überbetonung der „harten“ Faktoren. „Weiche“ Faktoren wie Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung würden vernachlässigt, da über den Top-Down-Prozess überwiegend schnell veränderbare harte Strukturen und Prozesse angegangen würden:

Es ist eine Konzentration auf die „harten“, sichtbaren und schnell veränderbaren Faktoren von Unternehmen festzustellen. Die langfristig angelegte Beeinflussung der weichen Faktoren wird systematisch vernachlässigt. ... Nachhaltige Steigerungen der Leistungsfähigkeit von

Unternehmen setzen heute ein konsequentes Management der weichen Faktoren voraus. Daß dies bei den Bemühungen, das Konzept des Reengineering anzuwenden, weitgehend unterbleibt, ist wohl eine weitere zentrale Ursache für das Scheitern dieses Konzepts in der Praxis. (Homburg & Hocke, 1996, S. 14)

1.5. Vorgehensweise bei Restrukturierungen

Ein Sanierungsauftrag lautet in seiner einfachsten Form: „Das Unternehmen XYZ ist in spätestens 2 Jahren auf Break-even zu bringen!“ (Tatò, 1990, S. 350). Basisstrategien hierfür sind der Austausch des Managements, eine Finanzkontrolle, organisatorische Veränderungen und Dezentralisierung, neuer Produkt/Marktfokus, verbessertes Marketing, gegebenenfalls Wachstum durch Akquisitionen, eine Reduzierung des Anlage- und Umlaufvermögens, Kostenreduzierung, Rationalisierung durch Investitionen sowie Umstrukturierungen der Verbindlichkeiten und andere Finanzstrategien (Tatò, 1990).

Ein sehr einfaches Leitmotiv für Restrukturierungen findet sich ebenfalls bei Tatò:

Verhalten Sie sich als Manager vernünftig, und legen Sie als Massstab dasjenige Verhalten an, das Sie - in einer ähnlichen Situation - im privaten Bereich vermutlich ohne weiteres als das vernünftige ansehen würden. (Tatò, 1990, S. 359)

Der Prozess der Restrukturierung wird klassischerweise in

verschiedenen Etappen formuliert, die - mit geringen Differenzierungen je nach Autor - folgende Schritte beinhalten (Müller, 1986):

- 1) Krisenidentifikation, Initiierung der Krisenbewältigung und Bestimmung der für das Krisenmanagement verantwortlichen Person
- 2) Grobanalyse der Möglichkeiten zur Bewältigung der Krise
- 3) Einleitung von Sofortmaßnahmen und Aufbau einer Projektorganisation für die Krisenbewältigung
- 4) Erarbeitung der genauen Problemdiagnose
- 5) Entwicklung von Handlungsalternativen zur Krisenbewältigung
- 6) Bewertung und verbindliche Auswahl der Maßnahmen zur Krisenbewältigung
- 7) Detaillierung der Maßnahmen
- 8) Einführung und Implementierung der Maßnahmen
- 9) Kontrolle der Konsolidierung.

Wlecke (2004) differenziert zwischen Konzept- und Umsetzungsphase und stellt den zeitlichen Ablauf wie folgt dar:

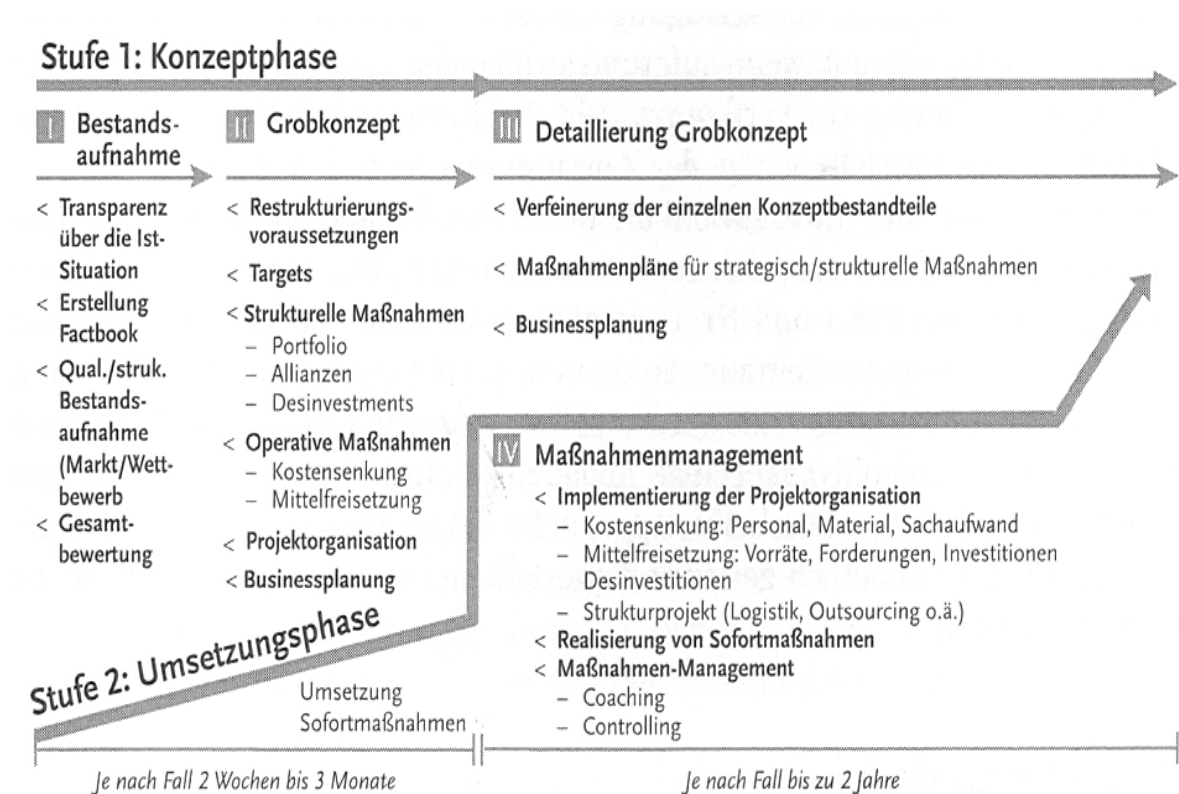


Abbildung 3: Vorgehensweise bei Restrukturierungen

Die Maßnahmen, die im Rahmen von Restrukturierungen durchgeführt werden, erstrecken sich über Umgestaltung, Ausbau und Abbau von ganzen Bereichen. Personalabbau, Kostensenkungen und im äußersten Fall Standortstilllegungen sind die Folge.

1.6. Stilllegung von Unternehmen

Bevor in einem Unternehmen eine Sanierung in Angriff genommen wird, muss seine Sanierungswürdigkeit geprüft werden. Ein Unternehmen ist erst dann sanierungswürdig, wenn ihm zu neuer Ertragskraft verholfen oder seine ursprünglich existierende Ertragskraft wiederhergestellt werden kann, es also grundsätzlich sanierungsfähig ist.

Bei Beurteilung der Sanierungsfähigkeit geht es um eine möglichst realistische Einschätzung dahingehend, ob das sanierte Unternehmen auf längere Sicht lebensfähig ist (de Weck, 1990). Reutner (1990, S. 315) spricht von einem „Point of no Return“, der erreicht wird, wenn die notwendigen Korrekturen über eine zu lange Zeit hinweg unterbleiben. Dieser Zeitpunkt markiert die Wende, ab der es aus rein wirtschaftlicher Sicht nicht mehr sinnvoll ist, eine Sanierung anzustreben.

Schlägt die Sanierung fehl, oder ergibt die Prüfung, dass ein Unternehmen nicht mehr sanierungsfähig ist, so bleiben als Alternativen die Insolvenz und die Stilllegung (Sawall, 1990).

Unter Stilllegung wird die planvolle Beendigung der wirtschaftlichen Aktivitäten eines Unternehmens oder Unternehmensteiles im Sinne einer geordneten, sachlichen, personellen und finanziellen Abwicklung der unternehmerischen Tätigkeit verstanden.

Es muss sich hierbei um eine bewusst getroffene Entscheidung handeln, die zur völligen Aufgabe des Unternehmens führt. Die Stilllegung von Unternehmen als wirtschaftliche Alternative zur Bewältigung existenzgefährdender Entwicklungen genießt in der Praxis vor allem wegen der damit verbundenen sozialpolitischen Folgen wenig Anerkennung (Sawall, 1990). Notwendige Stilllegungen werden vielleicht auch deshalb häufig so lange hinausgezögert, bis eine geordnete, wirtschaftlich vertretbare Durchführung nicht mehr möglich ist oder nur mit überhöhtem Aufwand erfolgen kann. Die Insolvenz ist in diesen Fällen meist unvermeidbar. Die Stilllegung als eine „durchaus ehrenwerte unternehmerische Maßnahme“ (Sawall, 1990, S. 506) sei eine Spezialaufgabe, die in Theorie und Praxis wenig

Beachtung findet.

2. Change Management

Auf der Suche nach den kritischen Faktoren bei Restrukturierungen stößt man in der Literatur auf eine Fülle an Material zum Thema Change Management. Erheblich weniger Beiträge gibt es zum Thema Restrukturierungen, noch weniger zu deren Erfolgsfaktoren. Insofern stellt sich die Frage, wie diese eng verwandten Themen in Relation stehen. Dies ist vor allem für die Beantwortung der Frage wichtig, inwiefern die kritischen Faktoren des Change Management auf Restrukturierungen übertragbar sind.

Nach einer Abgrenzung von Restrukturierungen und Change Management werden exemplarisch einige Change Management Konzepte vorgestellt. Dies geschieht mit dem Ziel, einen Eindruck von generellen Veränderungstheorien zu vermitteln.

2.1. Abgrenzung Restrukturierung und Change Management

Die Abgrenzung zwischen Restrukturierungen und Change Management ist nicht ohne weiteres möglich, greift doch eines in das andere über. Nachdem Restrukturierungen bereits umfangreich definiert und beschrieben wurden, sollen vor dem Versuch einer Abgrenzung einige Definitionen für Change Management gegeben werden.

Vahs und Leiser (2003) definieren Change Management Prozesse:

Sie wirken langfristig, umfassen das gesamte Unternehmen oder die meisten seiner Organisationseinheiten und besitzen eine große Tiefe. Das bedeutet, dass sie nicht nur die Strukturen, Prozesse und Systeme verändern, sondern sich auch auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die grundlegenden Einstellungen und Verhaltensweisen seiner Mitarbeiter beziehen. (Vahs & Leiser, 2003, S. 18)

Asbrock (2001) definiert kürzer, Change Management sei die Entwicklung, Umsetzung und proaktive Führung einer Veränderungsstrategie und eines Veränderungsplans, um den Wandel in einer Organisation sichtbar und konstant voranzutreiben und Veränderungen nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

Für Kostka und Mönch (2002) bedeutet Change Management, Veränderungsprozesse auf Unternehmens- und persönlicher Ebene zu planen, zu initiieren, zu realisieren, zu reflektieren und zu stabilisieren. Es gehe um die mittel- bis langfristig wirksame Veränderung von Verhaltensmustern und Fähigkeiten, um zielgerichtet Prozesse und Kommunikationsstrukturen zu optimieren. Eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Organisation sei hierfür notwendig.

Kostka und Mönch (2002) differenzieren zwischen Veränderungen erster und zweiter Ordnung. Bei Veränderungen erster Ordnung würden Verbesserungen der bestehenden Strukturen vorgenommen, ohne zugrunde liegende Werte und Verhaltensweisen zu hinterfragen. Veränderungen zweiter Ordnung beträfen die „strategische, technologische, strukturelle und personelle

Dimension“ eines Unternehmens (Kostka & Mönch, 2002, S. 9). Es handele sich hierbei um grundlegende Veränderungen, bei denen Werte, Paradigmen und Verhaltensweisen in Frage gestellt und, sofern erforderlich, verändert würden.

Hegele-Raih (2002) wiederum stellt den Kommunikationsaspekt im Change Management in den Vordergrund:

Veränderungsprozesse sind Kommunikationsstrukturen, im Rahmen derer Regeln beziehungsweise Normen, Werte und Methoden vermittelt und/oder erzeugt und in denen der Bezug zwischen Kognitionen, Handlungen und Geschehnisse in der Organisation auf kommunikativem Weg und durch strukturelle Unterstützung zum Zwecke der Veränderung hergestellt werden soll. Change Management-Programme sind gemäß ihrem eigenen Anspruch auf die radikale Veränderung der Strukturen der Organisation und des Denkens, Handelns und der Emotionen der Organisationsmitglieder gerichtet. (Hegele-Raih, 2002, S. 41)

Versucht man, Restrukturierungen und Change Management abzugrenzen, stellt man fest, dass sie mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede haben. Beide zielen auf tiefgreifenden Wandel ab. Restrukturierungen stellen jedoch überwiegend härtere, punktuelle Einschnitte aufgrund einer Krisensituation beziehungsweise der Notwendigkeit sofortigen Handelns dar.

Restrukturierungen sind somit diskontinuierliche, einschneidende Veränderungen. Unter Change Management versteht man demgegenüber einen längeren, etwas sanfteren,

kontinuierlichen Veränderungsprozess. In der Regel ist die Zeitkomponente unterschiedlich. Restrukturierungen laufen aufgrund ihres Krisenhintergrunds unter hohem Zeit- und Ergebnisdruck ab, während Change Management Prozesse immer mittel- bis langfristig ausgelegt sind.

Für Buschor (1996, S. 195) sind Reorganisationen als „eher mechanistische Eingriffe“ wesentlicher Bestandteil von Veränderungsprozessen. Hier wird deutlich, wie sehr beide Konzepte ineinander übergehen. Buschor betrachtet Restrukturierungen als punktuelle Maßnahmen innerhalb eines langfristigen Change Management Prozesses.

Auch bei Kieser und Hegele (1998) vermischen sich beide Begriffe, wenn sie tiefgreifenden organisatorischen Wandel im Sinne von Change Management definieren: „Damit meinen wir, daß sich das Wesen der Organisation, ihre Charakteristik signifikant und nicht nur graduell verändert. Am Ende des Reorganisationsprozesses muß eine andere „Gestalt“ stehen“ (Kieser & Hegele, 1998, S. 5). Als Beispiel nennen sie die Umstellung von einer funktionalen in eine horizontale (divisionale) Organisation.

Es gibt eine Vielzahl an Konzepten, Methoden und Tools, die im Change Management zum Einsatz kommen können oder sollen. Hegele-Raih (2002) nennt beispielsweise BPR (Business Process Reengineering), TQM (Total Quality Management), EQA (European Quality Award), Lean Production und Kaizen. Auch hier wird die Vermischung beider Konzepte deutlich: Business Process Reengineering ist seiner Definition nach als einschneidende, diskontinuierliche Maßnahme - und damit als Restrukturierung - einzustufen und steht im Gegensatz zum Kaizen.

In der vorliegenden Arbeit wird überwiegend Material zum Thema Restrukturierungen ausgewertet. Einige Beiträge zu den Erfolgsfaktoren des Change Management sind integriert.

Die Übertragbarkeit von Change Management Ansätzen auf Restrukturierungen ist gegeben, wenn auch begrenzt. Der entscheidende Unterschied beruht auf dem Krisenhintergrund der meisten Restrukturierungen. Wie sich zeigen wird, sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren dennoch deckungsgleich, was eine Integration von Change Management Ansätzen rechtfertigt.

2.2. Change Management Ansätze im Überblick

Die Ansätze und Theorien zum Change Management, die Forschern und Anwendern zur Verfügung gestellt werden, sind oft widersprüchlich (By, 2005; Beer & Nohria, 2000). Häufig handelt es sich um ungeprüfte Hypothesen zur Natur des organisatorischen Wandels, denen die empirische Basis fehlt (By, 2005). Auch wenn Top Manager, Berater, Finanzanalysten und Forscher alle darin übereinstimmen, dass Veränderung notwendig ist, haben sie doch sehr unterschiedliche Ansichten darüber, wie diese vorgenommen werden sollte. Eine integrierte Theorie beziehungsweise ein integrierter Rahmen existiert nicht (Beer & Nohria, 2000). Während noch Einigkeit darin besteht, dass Veränderung ein schwieriges Ziel ist, gibt es zudem wenig Forschungsarbeiten darüber, was zu erfolgreichen Veränderungen führt (Higgs & Rowland, 2005).

Im Folgenden werden einige Change Management Theorien vorgestellt. Die Auswahl aus der umfangreichen Literatur zum Change Management erfolgte nach Gesprächen mit Professoren in Deutschland und den U.S.A., die dazu befragt wurden, welche

Ansätze sie als besonders relevant ansehen und für eine exemplarische Darstellung empfehlen.

2.2.1. Die Studie von Higgs und Rowland

Anhand der Studie von Higgs und Rowland werden die Grenzen der Übertragbarkeit von Erfolgsfaktoren des Change Management auf Restrukturierungen deutlich.

Die qualitative und quantitative Studie unter 7 Unternehmen, in der 40 Beteiligte zu 70 Veränderungsprojekten befragt wurden, ergab erstens, dass nur solche Projekte erfolgreich waren, die der Komplexität sowie dem evolutionären Charakter des Wandels Rechnung trugen (Higgs & Rowland, 2005). Zudem sei zweitens das Führungsverhalten entscheidend. So sei ein Führungsstil, der darauf ausgerichtet ist, dem Wandel einen Rahmen zu setzen und Fähigkeiten zu entwickeln sehr viel erfolgreicher als der Versuch, Verhalten zu beeinflussen („shaping behaviour“, ebd., S. 147). Tatsächlich würde der Versuch, das Verhalten der Mitarbeiter direkt zu verändern, den Veränderungserfolg sogar verhindern (Higgs & Rowland, 2005). Dieses Ergebnis stimmt mit einer veränderten Sichtweise der Führungsaufgabe überein. Während früher mehr führungszentrierte, direktive Führung im Vordergrund stand, wird heute ein „facilitating and enabling“ Führungsstil als erfolgsversprechend angesehen (Higgs & Rowland, 2005, S. 147).

Inwiefern dieses zweite Ergebnis auf Restrukturierungen übertragbar ist erscheint fragwürdig. In aller Regel erfordern Krisenrestrukturierungen eine klare, zentrale und durchaus direktive Führung. Insofern ist auch hinter die evolutionäre Sicht (aus Faktor 1) im Rahmen von Restrukturierungen ein

Fragezeichen zu setzen, wohingegen nicht bestritten werden kann, dass es sich bei Restrukturierungen sicherlich um sehr komplexe Prozesse handelt.

2.2.2. Breaking the Code of Change: E- und O-Theorie

Nach Beer & Nohria (2000) werden zwei grundsätzlich unterschiedliche Change Management Ansätze angewandt. Diese bezeichnen sie als E-Theorie und O-Theorie.

Ziel der E-Theorie ist die Generierung eines ökonomischen Wertes, der oft am Shareholder Value gemessen wird. Ihr Fokus liegt auf formalen Strukturen und Systemen. Das Projekt wird von der Unternehmensspitze her geführt. Berater werden in großem Ausmaß eingesetzt, ebenso finanzielle Anreize. Der Wandel wird geplant und programmatisch durchgeführt.

Ziel der O-Theorie ist die Entwicklung der Fähigkeit der Mitarbeiter, Strategien selbst zu implementieren und aus vergangenen Maßnahmen im Hinblick auf ihre Wirksamkeit zu lernen. Der Fokus liegt auf der Entwicklung einer Kultur hohen Commitments zum Unternehmen. Die O-Theorie bedient sich umfangreicher Beteiligung der eigenen Führungskräfte und Mitarbeiter. Berater und finanzielle Incentives werden weitaus weniger eingesetzt. Der Wandel wird als eigener Entwicklungsprozess gesehen, der weniger geplant und programmatisch abläuft.

Unter Theorien verstehen Beer und Nohria (2000) die handlungsleitenden Theorien (theories-in-use), die Top Manager und Berater in Veränderungsprozessen einsetzen (Argyris & Schön, 1978). Die folgende Tabelle fasst die beiden Ansätze

zusammen.

Tabelle 3: Die E- und O-Theorie

Purpose and Means	Theory E	Theory O
Purpose	Maximize economic value	Develop organizational capabilities
Leadership	Top-down	Participative
Focus	Structure and systems	Culture
Planning	Programmatic	Emergent
Motivation	Incentives lead	Incentives lag
Consultants	Large/knowledge-driven	Small/process-driven

Beide Theorien seien berechtigt und hätten ihre Vor- und Nachteile (Beer & Nohria, 2000). Sowohl ein reiner E-Ansatz als auch ein reiner O-Ansatz würden Unternehmen schaden. Das Problem des Managements liege vor allem darin, die Spannung zwischen beiden Ansätzen derart zu lösen, dass die Vorteile jeder Theorie genutzt und ihre negativen Folgen minimiert würden. In vielen Fällen würden die beiden Ansätze zwar vermischt, ohne jedoch ihre inhärente Spannung zu lösen. Dies wiederum führe zu suboptimalen Lösungen. Würden beide Ansätze als Sequenz durchgeführt, sei es sinnvoll, zunächst nach der E-Theorie vorzugehen und dann in die O-Theorie überzuleiten.

Dennoch sei die Integration der beiden Ansätze die effektivste Veränderungsstrategie (Beer & Nohria, 2000). Gleichzeitig bedeute dies, ständig widersprüchliche Ziele zu verfolgen: erstens sowohl den ökonomischen Wert als auch die organisationalen Fähigkeiten erhöhen; zweitens die Leitung top-down und gleichzeitig partizipativ gestalten; drittens nicht allein das Design der Organisation sondern auch ihre Kultur verändern und viertens den Prozess geplant und gleichzeitig „emergent“ (ebd., S. 27) gestalten, also ihm Raum

lassen, sich selbst zu entwickeln. Finanzielle Anreize hätten dann fünftens eine unterstützende, jedoch keine den Wandel antreibende Rolle. Sechstens würden Berater eingesetzt, um den Wandel zu unterstützen, nicht um ihn anzuleiten.

Leaders who can get past the tyranny of the either/or and embrace the paradox of and/also are most likely to break the code of change - whether they find themselves in a situation of reversing economic decline or in a situation of capitalizing on economic growth. (Beer & Nohria, 2000, S. 31)

Die Kernelemente der beiden Change Management Theorien scheinen auf Restrukturierungen übertragbar zu sein, wobei dem Notfallcharakter bei Krisenrestrukturierungen Rechnung getragen werden muss. Daher werden sich Restrukturierungen zunächst stärker an der E-Theorie orientieren, jedoch sicher nicht ausschließlich, da das Top Management auf das Commitment und die Partizipation der Belegschaft angewiesen ist. In diesem Sinne ist die sequentielle Ausgestaltung ein interessanter Ansatz. Es ist sinnvoll, zunächst die Restrukturierung nach der E-Theorie durchzuführen, um dann den nachhaltigen Erfolg durch einen echten Veränderungsprozess nach dem O-Modell zu sichern.

2.2.3. Das Leading Change Konzept

Kotter (1996) gründet seinen Ansatz auf die Analyse von zahlreichen Veränderungsprojekten, die in den Jahren 1980 bis 1994 durchgeführt wurden. Alle Projekte hatten sich tiefgreifende Veränderungen zum Ziel gesetzt. Zu den Projekten

gehörten Restrukturierungen, Reengineering, Strategiewechsel, Akquisitionen, Personalabbau, Qualitätsprogramme und Programme, die auf die Veränderung der Unternehmenskultur abzielten. Das Konzept stieß in den U.S.A. auf hohe Akzeptanz. Dies führt Kotter darauf zurück, dass Manager anhand seines Modells einerseits ihre Fehler leicht identifizieren konnten und andererseits eine einfache Verfahrensanleitung („Roadmap“) für zukünftige Projekte an die Hand bekamen.

Kotter geht davon aus, dass sich die Restrukturisierungsdynamik weiter beschleunigen wird. Hierin sieht er Relevanz und Dringlichkeit der Beschäftigung mit den Erfolgsfaktoren von Veränderungsprojekten. Zwar gebe es erfolgreiche Projekte, doch eine Vielzahl an Maßnahmen weise nicht nur unbefriedigende Ergebnisse auf, sondern lasse zu dem ausgebrannte, verängstigte und frustrierte Mitarbeiter zurück. In einem gewissen Ausmaß sei diese schmerzhafte Seite eine Begleiterscheinung von Veränderungsprozessen, doch gebe es auch einige Fehler, die vermieden werden könnten.

Der bei weitem größte Fehler sei der, zu viel Zufriedenheit mit dem bestehenden Zustand des Unternehmens zuzulassen, weil dann das Momentum für tiefgreifende Veränderungen fehle. Ein weiterer Fehler sei es, wenn keine ausreichend große und hochrangige Management-„Koalition“ gebildet werde, die das Projekt aktiv vorantreibt. Den dritten Fehler sieht Kotter darin, die Macht einer geeigneten Vision zu unterschätzen. Hieran knüpft er einen weiteren Faktor, nämlich die ungenügende Kommunikation der Vision. Menschen seien nur dann zu den im Rahmen von Veränderungsprojekten geforderten Opfern bereit, wenn ihnen die Vorteile daraus vermittelt würden. Weiterhin dürfe nicht zugelassen werden, dass Hindernisse die neue Vision blockierten. Daher sollten die Voraussetzungen für

weitreichende Veränderungen geschaffen werden, indem interne Hindernisse beseitigt und Mitarbeiter zu Kreativität und Risikobereitschaft ermutigt werden. Darüber hinaus sei es problematisch, wenn keine kurzfristigen Gewinne erzeugt würden. Diese würden von den Mitarbeitern als Beweis dafür genommen, dass der neu eingeschlagene Weg der richtige ist. Ohne sie würden viele Mitarbeiter den langfristigen Veränderungsprozess nicht durchstehen, aufgeben oder aktiv in die Opposition gehen. Ein weiterer Fehler sei es, zu früh den Sieg zu erklären und das Projekt zu beenden. Dies habe häufig zur Folge, dass keine tiefgreifende Veränderung bewirkt werde. Weiterhin sei es falsch, die Verankerung der Veränderungen in die Unternehmenskultur zu vernachlässigen. Erst wenn die neuen Handlungsmuster zu „the way we do things around here“ (Kotter, 1996, S. 14) würden, sei die Veränderung gelungen. Die folgende Abbildung fasst Kotters Modell zusammen.

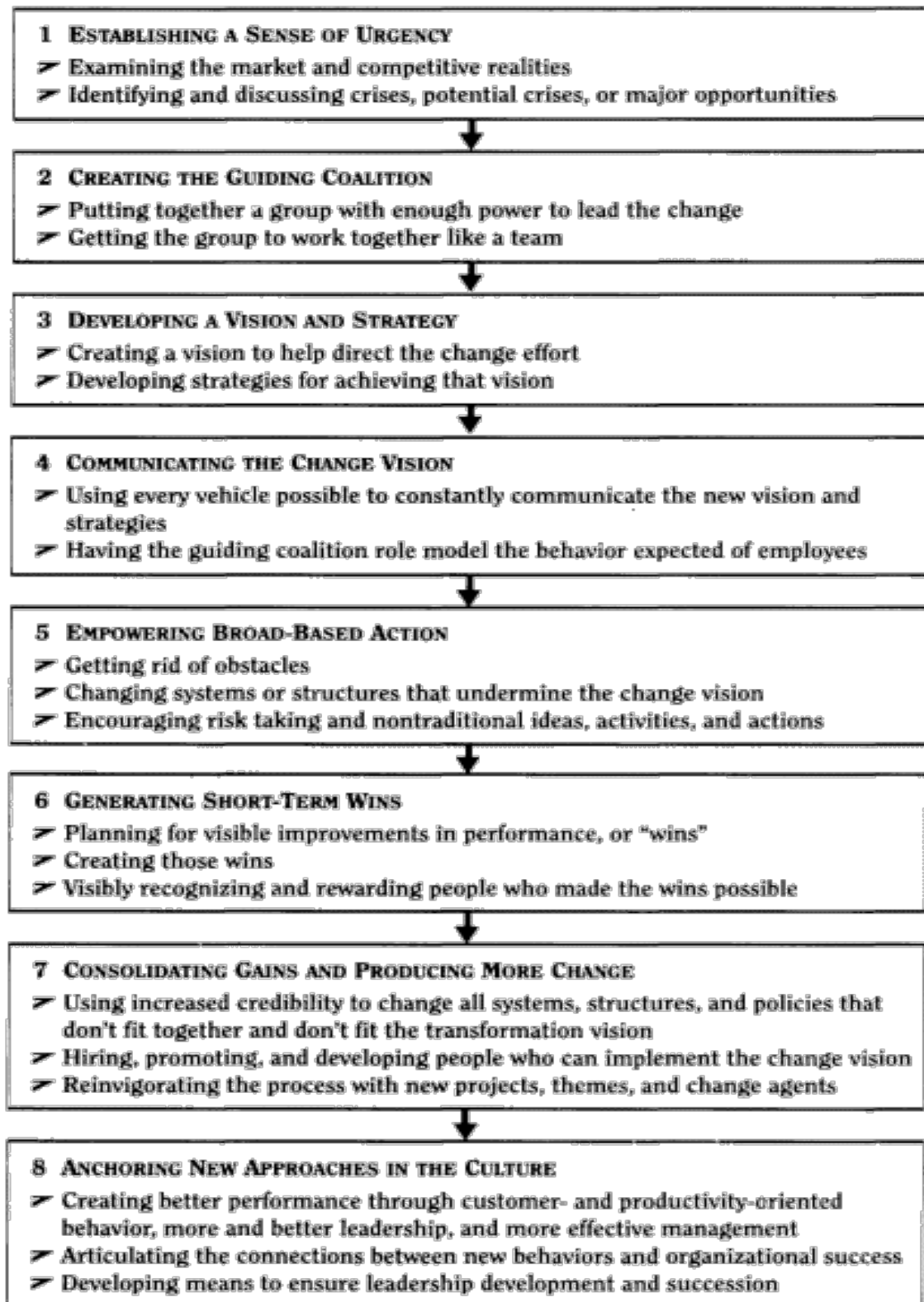


Abbildung 4: Das Leading Change Modell

Auch Kotters Modell bezieht sich auf Veränderungsprozesse in Unternehmen generell, nicht spezifisch auf Restrukturierungen und Sanierungen. Dies erkennt man beispielsweise daran, dass die Erzeugung von Dringlichkeit an erster Stelle genannt wird. Bei Restrukturierungen aus einer Krise heraus, wie es bei den in dieser Arbeit untersuchten Fällen überwiegend der Fall war, ist diese Dringlichkeit naturgemäß gegeben. Sehr wohl kann es jedoch auch in diesen Fällen darum gehen, den Mitarbeitern die Brisanz der Situation sehr klar vor Augen zu stellen.

Insgesamt spricht Kotters Modell eine Vielzahl kritischer Faktoren an, die auch für Restrukturierungen gelten.

2.2.4. Die Theorie der Revitalisierung

Die Theorie der Revitalisierung wurde 1990 von Beer, Eisenstat und Spector veröffentlicht. Sie untersuchten sechs Großunternehmen, die einen tiefgreifenden Veränderungsprozess durchlaufen hatten. Die Unternehmen waren Ford Motor, Scott Paper, Xerox, AT&T, McDonnell Douglas und Rockwell. Ihre Forschungsmethode bestand darin, eine Theorie aus dem zu entwickeln, was sie anhand von Interviews auf verschiedenen Ebenen der untersuchten Unternehmen ermitteln konnten:

The way to learn about the revitalization process, we reasoned, was to study a number of companies actually undergoing revitalization, determine from that study what did and did not work, and then develop a theory of corporate revitalization consistent with those determinations. (Beer, Eisenstat & Spector, 1990, S. 3)

Die Unternehmen wurden nach ihrem Revitalisierungserfolg bewertet, der anhand des erreichten Grades an Kulturveränderung im Unternehmen bestimmt wurde. Diese wiederum wurde an den vier Kriterien interfunktionale Koordination, Entscheidungsfindung, Arbeitsorganisation und Menschenorientierung („concern for people“) festgemacht.

Damit entschieden sich Beer et al. dagegen, die finanzielle Entwicklung des Unternehmens als Erfolgsindikator anzusetzen, da diese kurzfristig von zu vielen situativen Faktoren beeinflusst werde. Sie haben ebenfalls nicht versucht, eine Verbindung zwischen einer nach ihren Kriterien erfolgreichen Revitalisierung und der finanziellen Entwicklung des betroffenen Unternehmens herzustellen; verweisen jedoch darauf, dass in anderen Forschungsarbeiten eine langfristig positive Relation zwischen Kulturveränderung und finanzieller Leistung nachgewiesen wurde.

In Kürze kann man die Theorie der Revitalisierung in neun Sektionen gliedern: Erstens sei die traditionelle Organisation mit hierarchischen Strukturen und Top-Down-Entscheidungsprozessen den notwendigen Veränderungen nicht gewachsen. Um effektiver zu arbeiten, seien sehr viel höhere Koordinationsstufen und bereichsübergreifende Teamarbeit notwendig, was wiederum höhere Anforderungen an das Commitment und die Kompetenz der Mitarbeiter auf allen Ebenen im Unternehmen stelle. Zweitens seien von der Unternehmensspitze verordnete Veränderungsprogramme bestenfalls unzureichend, im schlechtesten Fall wirkten sie sich zerstörerisch auf den langfristigen Veränderungserfolg aus. Erfolgreiche Veränderung beginne in einzelnen Einheiten. Erfolgreiche Veränderung entstehe drittens nur dann, wenn Einheiten von sich aus ein verändertes Verhalten und höhere Kompetenzen der Mitarbeiter

reklamierten, um den Anforderungen des Marktes gerecht werden zu können. Viertens reduziere eine Veränderung der formalen Systeme das Commitment der Mitarbeiter und verhindere den Aufbau echter Kompetenz. „Task alignment“ im Sinne von stringenterer Aufgaben- und Zielorientierung (Beer et al., 1990, S. 7) müsse gleichzeitig mit einer Steigerung von Koordinationsfähigkeit, Commitment und Kompetenz erreicht werden. Damit die Revitalisierung ausgehend von den ersten Einheiten das ganze Unternehmen erfassen könne, müsse das Top Management fünftens eine entsprechende Kultur schaffen. Sechstens hänge eine Veränderungskultur damit zusammen, dass das Top Management die Notwendigkeit kurzfristiger Kostenreduzierung und langfristiger Investitionen in die Mitarbeiter in ein Gleichgewicht bringe. Zudem müsse es professionelle Hilfe in Form einer veränderungsorientierten Personalabteilung und externer Berater bereitstellen. Dies alles funktioniere siebteens nur dann, wenn im Unternehmen auf allen Ebenen „effective leaders“ (Beer et al., 1990, S. 8) arbeiteten. Während der ersten Jahre müssten die Veränderungen achtens in Werken und Divisionen stattfinden und weder die Zentrale noch das Top Management betreffen. Um die Revitalisierung aufrecht zu erhalten, müsse das Top Management danach seine eigene Organisation und sein Verhalten hinterfragen. Neuntens geben Beer et al. abschließend Handlungsempfehlungen für alle am Veränderungsprozess beteiligten Personen. Ebenso weisen sie darauf hin, dass die klassischen strategischen Elemente wie Kostenreduzierung, Akquisitionen, Desinvestitionen, Rationalisierungen sowie die Einführung neuer Produktionssysteme ebenfalls zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Organisation beitragen, jedoch nicht zu einer Verbesserung von Koordination, Teamarbeit, Commitment und Kompetenz führen, diese häufig sogar beeinträchtigen.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Theorie der Revitalisierung.

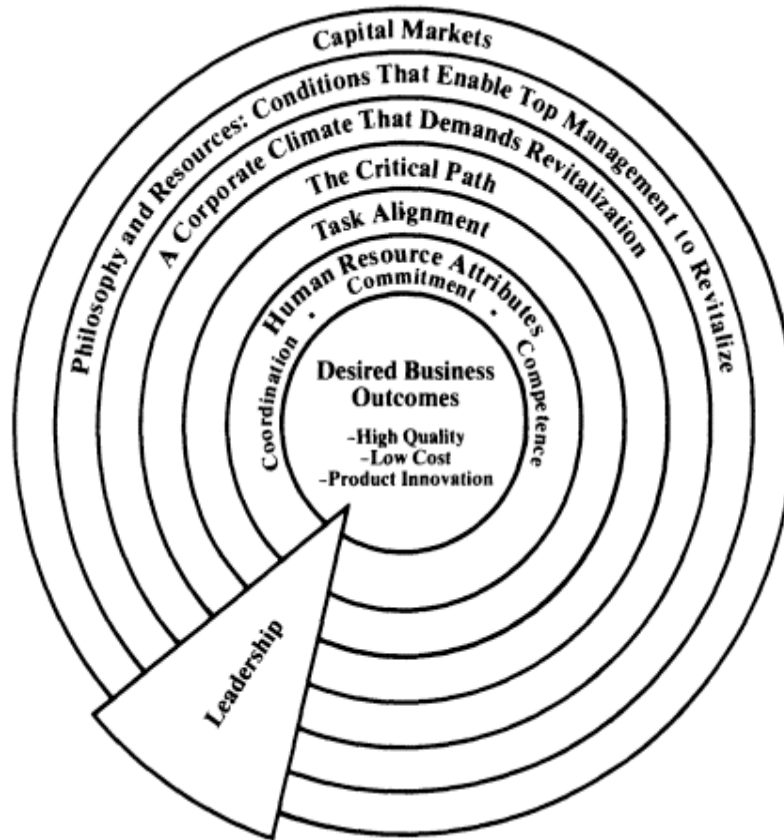


Abbildung 5: Die Theorie der Revitalisierung

Betrachtet man die Theorie der Revitalisierung genauer, so sind vor allem einige ihrer provokativ anmutenden Thesen interessant (Beer et al., 1990):

- Veränderungsoffensiven, die mit von der Unternehmensleitung herausgegebenen umfassenden Veränderungskonzepten- und -programmen beginnen, scheitern, selbst wenn sie vom Top Management befürwortet wurden.
- Formale Organisationsstrukturen und -systeme sind die letzte Instanz, die es zu verändern gilt, und nicht, wie so oft, die erste.

- Effektive Veränderungen in der Art und Weise, wie im Unternehmen mit Menschen umgegangen wird, sind nicht die Folge von neuen Personalkonzepten und -systemen.
- Eine unternehmensweite Veränderung an der Spitze eines Unternehmens zu beginnen ist sehr riskant und gehört nicht zu den Revitalisierungsstrategien, die von den erfolgreichsten Unternehmen angewendet werden.
- Organisationen sollten Veränderung in kleinen, isolierten und peripheren Abteilungen beginnen, nicht in großen und zentralen Einheiten.
- Es ist am Anfang des Veränderungsprozesses nicht zwingend erforderlich, dass das Top Management konsistent das tut, was es verkündet (auch wenn dies hilfreich ist).

Zwei weitere Aspekte sind interessant: Nach Beer, Eisenstat und Spector (1990) sollte das primäre Ziel von Veränderungsprojekten nicht darin liegen, zunächst die Einstellung der Menschen im Unternehmen zu verändern, sondern darin, zunächst ihr Verhalten zu ändern: „The primary target of renewal should be behavior; attitudes and ideas should be secondary“ (Beer et al., 1990, S. 61). Ihre Forschung hat ergeben, dass effektive Veränderung nicht – wie im klassischen programmatischen Ansatz angenommen – durch Einstellungsänderung bewirkt wird, sondern dass gerade umgekehrt ein verändertes Verhalten rückwirkend individuelle Einstellung verändert: „We concluded that after behavior is changed, then attitudes and knowledge will change“ (ebd.). Diese Aussage geht einher mit ihrer Annahme, dass individuelles Verhalten einem zirkulären (systemischen) Muster folgt, dass jedoch die Auswirkungen des organisationalen Systems auf das Individuum wesentlich größer sind als die des Individuums auf das System. Insofern wenden sie sich gegen die Annahme, Verhalten könnte isoliert betrachtet und individuell

verändert werden.

Eine weitere interessante Annahme ist die, dass es wenig zielführend sei, den Menschen im Unternehmen einen konkreten Weg vorzuschreiben. Vielmehr sprechen sie sich dafür aus, die Menschen wo notwendig zu befähigen, den „besten“ Weg selbst zu finden.

Wie schon beim Business Process Reengineering sind und waren die einzelnen Aspekte der Theorie der Revitalisierung nicht neu. Ebenso entbehrt auch dieser Ansatz nicht der Generalisierung von Einzelfällen und einer gewissen Plakativität - eine weitere Ähnlichkeit mit dem Business Process Reengineering. Dennoch enthält die Theorie der Revitalisierung eine Fülle sehr interessanter Aussagen und fordert dadurch zur kritischen Hinterfragung eingefahrener Muster auf.

Die Problematik dieser Theorie in Bezug auf die Frage nach den kritischen Faktoren bei Restrukturierungen liegt jedoch vielmehr darin, dass es sich bei der Theorie der Revitalisierung wiederum um ein langfristiges Change Management Konzept handelt. Damit ist seine Anwendbarkeit bei einer Restrukturierung nur begrenzt gegeben, da Restrukturierungen in aller Regel, wie bereits ausführlich dargelegt, aus einer Krise heraus vorgenommen werden. Sie erfordern daher kurzfristiges und entschlossenes - in manchen Fällen gar „autoritäres“ - Handeln seitens der Unternehmensführung, haben doch gerade unterlassene oder falsche Entscheidungen zur desolaten Lage des Unternehmens geführt.

Einem Unternehmen, das vor einer Restrukturierung oder einer

Sanierung steht, zu empfehlen, nun kein zentral geleitetes Programm aufzusetzen oder gar die Zentrale und das Top Management zu vernachlässigen und sich nur mit einigen peripheren Einheiten zu beschäftigen, käme einem Todesstoß gleich. Daher ist das Konzept der Revitalisierung während einer Restrukturierung kein geeignetes Handlungskonzept. Sehr wohl sollte es für die Zeit nach der Restrukturierung, wenn es darum geht, nun eine Veränderungskultur zu implementieren, in Erwägung gezogen und auf Umsetzbarkeit im Unternehmen überprüft werden.

Hier wurden einige Change Management Ansätze vorgestellt und ihre Übertragbarkeit auf Restrukturierungen diskutiert. Im folgenden Kapitel werden Einzelfallstudien (Case Studies) von Restrukturierungen betrachtet.

3. Internationale Einzelfallstudien (Case Studies)

In der Literatur findet sich eine Fülle an Einzelfallstudien zu Restrukturierungsprojekten. Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Fallstudien ihrer Darstellung nach unterscheiden:

In einer ersten Kategorie werden Ausgangssituation und Vorgeschichte, Analyse des Status quo, Beurteilung, Sofortmaßnahmen, Entwicklung mittel- und langfristiger Strategien sowie die Durchführung der Restrukturierung detailliert beschrieben. Diese Darstellungen schließen mit Schlussfolgerungen für die unternehmerische Praxis ab. Es gibt viele ausführliche Beschreibungen von Restrukturierungsfällen, denen dieses technizistische Muster zugrunde liegt. Ihr Ziel ist es, detaillierte Informationen „aus der Praxis für die Praxis“ bereitzustellen. In betriebswirtschaftlicher Hinsicht

gelingt dies sehr gut. Der Leser lernt, wie bei Restrukturierungen konkret vorgegangen wurde und welche betriebswirtschaftlichen Hilfsmittel hierfür zur Verfügung stehen. Diese Einzelfallstudien schließen mit einer kurzen Zusammenfassung ab, in der betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren genannt werden. Eine Herausarbeitung der kritischen Faktoren jenseits der Betriebswirtschaft erfolgt in dieser ersten Gruppe in der Regel nicht und lässt sich aus der „technisch“ orientierten Darstellung meist nicht einwandfrei ableiten. Diese erste Kategorie findet sich vor allem in der deutschsprachigen Literatur.

In der angelsächsischen Literatur überwiegt eine zweite Kategorie von Einzelfallstudien. Auch hier werden die Restrukturierungen nach oben genanntem Aufbau dargestellt. Sie unterscheiden sich von der ersten Gruppe dadurch, dass ihre Autoren in der Projektbeschreibung bereits auf die Erfolgsfaktoren eingehen, sich zuweilen sogar an ihnen orientieren. Hierbei integrieren sie sowohl betriebswirtschaftliche als auch psychologisch-zwischenmenschliche Aspekte. Ihr Fokus liegt in den meisten Fällen sogar auf diesen weichen Faktoren. Auch hier nehmen die Autoren abschließend eine Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren vor.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden fünfzehn internationale Einzelfallstudien auf ihre Erfolgsfaktoren untersucht. Die folgenden Case Studies wurden ausgewählt, da sie sieben verschiedene Arten von Restrukturierungen, elf Branchen und vier Länder abdecken. Daher geben sie einen sehr guten Überblick über Restrukturierungen.

Jede Case Study wurde individuell formuliert. Jeder Autor

legte sein Augenmerk auf unterschiedliche Faktoren. So wird in einer Fallstudie ein Bereich beleuchtet, der in einer anderen völlig ausgeblendet wird. Manche Autoren stellen Ausgangssituation, Vorgehensweise, Maßnahmen, Ergebnisse und finanzielle Entwicklung detailliert dar, während andere auf diese Aspekte kaum eingehen. Häufig wären konkretere oder zusätzliche Informationen wünschenswert, um die Vergleichbarkeit zu erhöhen. Die nach Darstellung der Case Studies folgende Auswertung baut auf den Informationen auf, die zur Verfügung stehen. Die Vergleichbarkeit in einem vereinheitlichten Schema ist aus den oben genannten Gründen nicht unproblematisch.

Im Folgenden werden zunächst exemplarisch zwei Einzelfallstudien detailliert dargestellt. Die Beschränkung auf zwei Fälle bietet den Vorteil, anhand einer überschaubaren Auswahl eine Einschätzung von Einzelfallstudien zu erhalten. Die erste Fallstudie demonstriert die oben beschriebene technizistische Darstellung, die zweite eine an den Erfolgsfaktoren orientierte Darstellung. Anschließend folgt eine Übersicht über alle fünfzehn Case Studies.

Die erste Fallstudie beschäftigt sich mit dem Turnaround einer liechtensteinischen Regionalbank. Eine Besonderheit dieser gelungenen Restrukturierung ist, dass die Bank vor dem Turnaround hohe Gewinne erwirtschaftete, die Restrukturierung also nicht als Reaktion auf eine finanzielle Krise erfolgte.

Im zweiten Fall, dem Turnaround der Scandinavian Airlines, war die Ausgangssituation völlig anders: Hohe Verluste und eine drohende Insolvenz machten ein sofortiges Eingreifen notwendig.

3.1. Fallstudie 1: Turnaround einer Regionalbank

Norgren (1990) berichtet aus der Sicht des Präsidenten des Verwaltungsrates der Bank in Liechtenstein AG. Die Bank war bis 1980 vorwiegend als Regionalbank tätig. Nach fundierter Analyse der Ausgangssituation und ihren Rahmenbedingungen, der Entwicklung neuer Zielsetzungen und einer konsequenten Strategie wurde die Bank innerhalb weniger Jahre in ein erfolgreiches, international tätiges Institut umgewandelt. Sie war innerhalb von acht Jahren seit Beginn des Turnaround mit eigenen Gesellschaften auf den wichtigsten Finanzplätzen weltweit vertreten und baute ihre Stellung weiter aus. Schwerpunkt ihrer Tätigkeit wurden Anlageberatung und globales Portfolio Management. Die konsolidierte Bilanzsumme vervierfachte sich im selben Zeitraum, der Reingewinn stieg auf das Fünffache.

Aus der Regionalbank ist mittlerweile (Stand Juni 2005) die LGT Group mit 28 Standorten in Europa, Asien und Amerika geworden. Die Gruppe operiert in den Geschäftsbereichen Private Banking, Trust Services, Asset Management und Alternative Investments. Der Gewinn der Gruppe lag in 2004 bei 110.296.000 Schweizer Franken.

In seiner Beschreibung der Ausgangslage zeigt Norgren die mit dem Standort Liechtenstein verbundenen Vorteile auf. Zudem beschreibt er die Konkurrenz- und Personalsituation. Er fasst die Entscheidungsgrundlagen sowie die daraus resultierenden Konsequenzen für Hauptaktivitäten, Produkte, Standorte, Kundensegmente, Eigenkapital und Personal zusammen. Anschließend geht er auf die Kernpunkte der Turnaroundstrategie ein, fasst die wichtigsten Resultate der Restrukturierung zusammen und legt die weiteren Perspektiven

dar. Abschließend zieht er Bilanz aus den gewonnenen Erfahrungen.

Eine differenzierte Standortbestimmung unter Berücksichtigung der liechtensteinischen Besonderheiten bildete den Ausgangspunkt der Restrukturierung. Die Bank in Liechtenstein AG, Vaduz, wurde 1920 gegründet und konnte ihre Tätigkeit als Regionalbank mit Universalbankcharakter bis 1980 konsequent ausbauen und konsolidieren. Grundpfeiler der Aktivitäten bildeten das Bankgeschäft mit lokaler und ein indifferentes Geschäft mit internationaler Ausrichtung. Die damalige Kundschaft, vorwiegend Privatkunden, wurde ohne größere Akquisitionsbemühungen gewonnen. Die Bank war „zwar sehr profitabel, aber wenig innovativ“ (Norgren, 1990, S. 215).

Der Standort Liechtenstein bot hohe Standortvorteile durch die gesellschafts- und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen sowie das Bankgeheimnis, das sich in Liechtenstein teilweise noch restriktiver handhaben lässt als in der benachbarten Schweiz. Der Bekanntheitsgrad des Fürstentums Liechtenstein als vorteilhafter Finanzplatz war jedoch schwach. Problematisch war zudem die Arbeitsmarktsituation. Für das internationale Bankgeschäft ließen sich keine Spezialisten finden, da der Arbeitsmarkt im kaufmännischen Sektor durch die Expansion von Treuhandbüros und Banken stark strapaziert war. Aufenthaltserlaubnisse für Ausländer wurden zudem immer weniger erteilt.

Nach der Analyse der Entwicklungspotentiale und der damit einhergehenden Risiken wurde ein Konzept erarbeitet, das die verschiedenen Faktoren der Ausgangslage berücksichtigte. Bezüglich der Hauptaktivitäten der Bank war ein Ausbau des regionalen Geschäfts nicht sinnvoll, da der Markt aufgrund

einer stabilen Konkurrenzsituation keine größeren Wachstumsmöglichkeiten versprach. Vor diesem Hintergrund wurde entschieden, die bereits gut etablierte Tätigkeit des indifferenten internationalen Geschäftes auszubauen und vermehrt mit ausländischen Investmentbanken, hauptsächlich schweizerischen Instituten, in aktive Konkurrenz zu treten. Im Standort Liechtenstein sah man hierfür die idealen Voraussetzungen, wie Sicherheit, Stabilität und Kontinuität.

Ein weiteres Ziel war der Aufbau einer Organisation, die primär eine kompetente internationale Vermögensverwaltung anbieten sollte. Darüber hinaus wurde eine weitere Dienstleistungsdiversifizierung vorgenommen, um eine breitere Dienstleistungspalette anbieten zu können. Neue Schwerpunkte wurden das Zinsdifferenzgeschäft sowie weitere, zu den Leistungen einer Universalbank gehörende Bereiche.

Um die Dienstleistungen Anlageberatung und Portfolio-Management erfolgreich aufbauen zu können, investierte die Bank erstmalig in internationale Präsenz. Durch Gesellschaften vor Ort wollte man Kundennähe erreichen. Für den Aufbau der eigenen Standorte wurden in einem ersten Stadium vorwiegend Tochtergesellschaften gegründet. In einem zweiten Schritt erfolgten vollständige oder teilweise Akquisitionen bereits etablierter Gesellschaften. Da eine optimale Auslastung der neuen Infrastruktur durch die Privatkunden nicht erreicht werden konnte, wurde die Akquisition institutioneller Anleger erforderlich.

Als nächstes stellte sich die Frage nach der Finanzierung dieser Maßnahmen. Das Problem der eigenen Mittel musste gelöst werden, um das im Bankengesetz vorgeschriebene Verhältnis zwischen Aktiva und eigenen Mitteln

aufrechtzuerhalten. Der Hauptaktionär, die Fürst von Liechtenstein Stiftung, hielt 95 % des Aktienkapitals und war weder an einer Veräußerung ihrer Aktien noch an einer zusätzlichen Investition interessiert. Die Lösung fand sich in der Ausgabe von Partizipationsscheinen, die zunächst den eigenen Mitarbeitern und dann den Kunden angeboten wurden. Durch diese Maßnahmen konnte die Bank ihre Eigenmittelbasis weit über das gesetzlich vorgeschriebene Minimum erhöhen.

Die Restrukturierung hatte erhebliche personelle Konsequenzen. Die bereits in der Bank tätigen Mitarbeiter mussten weiter qualifiziert werden, um die hohen Anforderungen der neuen Dienstleistungen gewährleisten zu können. Darüber hinaus stieg der Bedarf an neuen Fachkräften, um das angestrebte Wachstum bewerkstelligen zu können. Mit den Präsenzen im Ausland konnte das dort vorhandene Personalpotential ausgeschöpft und die Gruppe durch hochqualifizierte Kräfte verstärkt werden.

Das Konzept war nun auf fünf strategischen Erfolgspositionen aufgebaut: Anlageberatung und globales Portfolio Management, Research auf hohem Niveau, Handel, Anlagefonds und Zinsdifferenzgeschäft. Im Gründungsort Vaduz wurden alle fünf Dienstleistungen angeboten. Die Entscheidung, auf den wichtigsten Finanzplätzen eigene Präsenzen aufzubauen, wurde etappenweise realisiert. Hierbei hat man der Geschäftsleitung der Tochtergesellschaften ein Höchstmaß an Entscheidungsfreiheit gegeben.

Eine besondere Herausforderung lag im Aufschließen zur internationalen Konkurrenz im Anlagesektor. Dabei erwies sich die angestrebte physische Marktnähe mittels eigener Gesellschaften auf den wichtigsten Finanzmärkten als besonders vorteilhaft. Nachdem die einzelnen Gesellschaften erfolgreich

am Markt agierten, wurden weitere Expansionspläne durch Zukäufe realisiert.

Führungsorganisation und Ausmaß der Koordination wurden seit Beginn der Restrukturierung mehrfach überprüft und angepasst. Ebenso wurde die Geschäftsleitung des Konzerns entsprechend der sich entwickelnden Konzerngrösse und -ausrichtung neu organisiert. Wie dies gelang, kommentiert Norgren (1990, S. 223) nur knapp: „Selbstverständlich bedarf dies einer grossen Flexibilität aller betroffenen Mitarbeiter, welche jedoch nicht immer gegeben ist und deshalb konsequent gefördert werden muss. Eine gewisse Kompromissbereitschaft, aber auch Durchsetzungsvermögen sind wichtige Voraussetzungen.“

1988 war aus der Regionalbank eine international anerkannte Vermögensverwaltungsbank geworden. Zwei Drittel des Personals waren zu diesem Zeitpunkt außerhalb Liechtensteins beschäftigt. Alle Gruppengesellschaften arbeiteten kostendeckend. Die Entwicklung zur internationalen Vermögensverwaltungsbank war jedoch noch nicht abgeschlossen. 1988, nach acht Jahren Restrukturierung, wurde versucht, „die Dynamik des Unternehmens und die Synergieeffekte zum Tragen zu bringen“ (Norgren, 1990, S. 224). Dazu wurde erstmals ein Gruppenleitbild entwickelt.

Kurz zieht Norgren Bilanz aus seinen Erfahrungen: Besonders positiv sei die Etablierung eigener Gesellschaften gewesen. Zudem habe die Eigenständigkeit der lokalen Geschäftsleitungen entscheidende Bedeutung gehabt. Bei der Entscheidungsfindung der einzelnen Gesellschaften hätten die „lokal verwurzelten Persönlichkeiten im Verwaltungsrat“ eine große Rolle gespielt (Norgren, 1990, S. 214). Letztlich sei die konsequente Umsetzung des Konzeptes ein Schlüssel zum Erfolg gewesen.

Schwierigkeiten sieht Norgren in der Komplexität einer Restrukturierung und den internen Widerständen: „Interne Veränderungen waren oft schwieriger durchzuführen als die Übernahme einer Gesellschaft“ (Norgren, 1990, S. 225).

Erfolgskritisch sei es, dass der für die Überschreitung des Break-Even Points notwendige Geschäftsumfang möglichst schnell erreicht werde. Dazu benötigten alle Mitarbeiter eine klare Vision, die ihr tägliches Handeln bestimme. Dem richtigen Vorgehen käme ebenfalls entscheidende Bedeutung zu. Diese Aussage scheint er auf die interne Kommunikation zu beziehen, da er weiter ausführt, dass oft großes Einfühlungsvermögen notwendig sei, um wiederkehrender Kritik mit überzeugenden Argumenten zu begegnen.

Weitere Erfolgsfaktoren sieht Norgren in hoher Zielstrebigkeit und der schnellen Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen. Als letzten Punkt führt er an, es sei schwierig, Kompromisse zu finden, die der Sache dienten und sich nicht im Nachhinein als kontraproduktiv erwiesen.

Einige Aspekte fallen bei der Darstellung dieser Restrukturierung auf. Die folgenden Anmerkungen sind unter dem Vorbehalt zu sehen, dass gegebenenfalls ein Mangel an Informationen zu einer Fehlinterpretation verleitet hat.

In der Darstellung kommt zum Teil offen, zum Teil zwischen den Zeilen ein stark technizistisch geprägtes Denkmodell zum Ausdruck: die Ausgangssituation wurde analysiert, die „richtigen“ Entscheidungen getroffen, Veränderungen geplant, durchdacht und zügig in die Praxis umgesetzt.

Der Mitarbeiter gleicht dabei einer Schachfigur, die vom

Management bewegt wird. Mehr als Mittel zum Zweck, denn aus Überzeugung wird nach acht Jahren (nach Abschluss der tiefgreifenden Restrukturierungsmaßnahmen) ein Gruppenleitbild formuliert. Vielleicht, weil man erst jetzt erkannt hat, dass Menschen sich betriebswirtschaftlichen Maßnahmen nur bedingt unterordnen.

Etwas widersprüchlich erscheint die Aussage, die Mitarbeiter benötigten eine klare Vision, um schnell ihre Break-Even-Ziele zu erreichen. Norgrens Beschreibung erwähnt keine Vision, keine Kommunikation oder ähnliches, zumindest nicht in den ersten acht Jahren.

Der Reingewinn des Unternehmens hat sich unabhängig davon in den ersten acht Restrukturierungsjahren verfünffacht. Es stellt sich die Frage, ob die Geschäftsentwicklung bei stärkerer Einbeziehung der Mitarbeiter beziehungsweise bei Berücksichtigung einiger „weicher“ Erfolgsfaktoren noch vorteilhafter verlaufen wäre - oder, selbst wenn sich dies nicht unmittelbar in Zahlen niederschlägt, ob die Mitarbeiter vielleicht zufriedener und motivierter gewesen wären.

Die Erfolgsfaktoren werden insgesamt nur kurz behandelt, was dem Ansatz Norgrens zu entsprechen scheint. Wie bereits erwähnt ist dieses Restrukturierungsbeispiel eines der wenigen, in denen ein Unternehmen in der Ausgangssituation profitabel war und eine zukunftsgerichtete Restrukturierung vorgenommen hat. Das Top Management hat zielgerichtet gearbeitet und seine betriebswirtschaftlichen Ziele durchgesetzt. Eine so gute Ausgangslage hat Einfluss auf die Vorgehensweise, das Lösen der auftretenden Schwierigkeiten und die Erfolgsfaktoren. Unter dem Strich bleibt, was für alle Fallstudien gilt: ein allgemein gültiges Vorbild gibt es

nicht.

3.2. Fallstudie 2: Turnaround einer Fluggesellschaft

Carlzon, zum Zeitpunkt der Restrukturierung Vorsitzender des Vorstands der SAS Scandinavian Airlines, berichtet über den Turnaround der Fluggesellschaft (Carlzon, 1990).

In den Jahren 1974 und 1975 zog der Wettbewerb bei den Fluggesellschaften durch die Ölkrise stark an. In der Ausgangssituation vor Restrukturierung zu Beginn der 80er Jahre bediente SAS einen lokalen Markt in einem wenig wettbewerbsintensiven Umfeld. Im Jahr 1981 befand SAS sich, wie die meisten europäischen Fluggesellschaften, in der Verlustzone. 1985, nach erfolgreichem Turnaround, agierte SAS bereits weltweit.

Im Jahr 2005 gehörten zur SAS Group die Scandinavian Airlines Businesses, Subsidiary & Affiliated Airlines, Airline Support Businesses, Airline Related Businesses und Hotels. Die SAS Group ist mittlerweile die viertgrößte Airline-Gruppe Europas und fliegt 1.445 Flüge täglich zu 146 nationalen, internationalen und interkontinentalen Destinationen. Die während des Turnaround 1981 definierte Vision, bevorzugte Airline zu werden, ist heute noch gültig. In 2004 hat die SAS Group einen Verlust von 210.886 Euro erwirtschaftet. Für das Jahr 2005 hat sich die Gruppe einen erneuten Turnaround auf ihre Fahnen geschrieben.

Die Ausgangssituation mit geringem Wettbewerb und einfachem Absatz hatte zu einer Führung geführt, die Carlzon als „upside-down“, also verkehrt herum beschreibt: „This position

means you make almost all the decisions at the top and you steer people down at the bottom by instructions, orders and policies" (Carlzon, 1990, S. 177). Der Vorstandsvorsitzende traf alle Entscheidungen und bediente sich des Middle Management, um seine Entscheidungen weiterzugeben. Das Middle Management, so bemerkt Norgren zynisch, wurde zwar Management genannt, durfte aber faktisch nur sehr wenige Entscheidungen treffen und agierte mehr als Postbote von Befehlen und Vorschriften. Diese Vorschriften bedeuteten, dass man den Mitarbeitern ständig ihre Grenzen vorhielt.

Das Unternehmen war auf seinen Return on Investment ausgerichtet, was dazu führte, dass einmal getätigte Investitionen nicht in Frage gestellt wurden. Dieser Fokus war fest verankert und ließ keine Veränderungen zu.

Um im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu sein, musste sich das Unternehmen verändern. Konkret sollte der Fokus neu ausgerichtet werden, von den Investitionen hin zum Kunden. Mit dem damaligen Führungsstil konnte dies nicht erreicht werden. Der Wandel musste am „business end“ beginnen, wo Kunden „actively engaged in their own business pursuits“ waren (Carlzon, 1990, S. 178). Die Entscheidungsfindung sollte dezentralisiert und die Mitarbeiter ermutigt werden, eigene Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Es wurde ein umfangreiches Personalentwicklungsprogramm aufgesetzt, um die Mitarbeiter anzuleiten, Verantwortung zu übernehmen. Die Gegenüberstellung der beiden Führungsstile fasst Carlzon zusammen: „Where instruction is knowledge about limitations, information is creating awareness of personal opportunities.“ (Carlzon, 1990, S. 178).

Der Turnaround begann als Umdenkprozess in den Köpfen der

Mitarbeiter. Es wurde das Ziel festgeschrieben, in einem stagnierenden Markt aus SAS ein gewinnbringendes Unternehmen zu machen. Der Gewinn sollte aus dem operativen Geschäft kommen, nicht aus außerordentlichen Erträgen wie beispielsweise dem Verkauf gebrauchter Flugzeuge. Der Fokus verlagerte sich hin zum Markt: „In terms of sales, we were going to be in the driver's seat. In future, we will be service-oriented and get our revenues from competitive products and through specific and active marketing and selling“ (Carlzon, 1990, S. 179).

SAS veränderte seinen Schwerpunkt vollständig: Aus Flugzeug-Brokern und Wächtern wurde ein serviceorientiertes Unternehmen. Die Verantwortung ging zu den Mitarbeitern, die täglich mit den Kunden Umgang hatten. Das Ziel war es, für Geschäftsreisende die bevorzugte Fluggesellschaft zu werden. Carlzon räumt ein, dass diese Idee weder einzigartig noch besonders intelligent war. Die Schwierigkeit lag jedoch darin, wie dieses Ziel erreicht werden konnte.

Eine Besonderheit, die bei der Restrukturierung der SAS eine erhebliche Rolle spielte, waren ihre Besitzverhältnisse: Die Anteile waren im Besitz der drei skandinavischen Länder Dänemark, Norwegen und Schweden. Sie lagen in den Ländern teilweise in privater Hand, teilweise bei den jeweiligen Regierungen. Dies hatte zur Folge, dass bei allen wichtigen Entscheidungen die Gewerkschaften aus drei Ländern (insgesamt vierzig) einbezogen werden mussten. Zudem waren Lösungen zu finden, die nicht nur dem Unternehmen dienten, sondern den Konsens dreier Regierungen voraussetzten.

Der Turnaround begann damit, dass jede Ressource und jede Kostenart daraufhin untersucht wurde, ob sie in den Augen der

Kunden einen Wettbewerbsvorteil darstellte. Die Organisationsstruktur wurde so geändert, dass Verantwortung faktisch dezentralisiert werden konnte. Das Ziel der organisatorischen Veränderung war es, auch weiterhin jederzeit die aus Marktsicht erforderlichen Veränderungen vornehmen zu können, selbst wenn dies die bisher weitreichendsten Investitionen betreffen sollte.

Es wurde ein rotes Buch eingeführt, in dem man das neue Denken und die neue Philosophie zusammenfasste. Carlzon verbrachte im ersten Jahr der Restrukturierung mehr als die Hälfte seiner Zeit damit, den Mitarbeitern den Prozess zu kommunizieren:

I gave them the background, the current situation and emphasized the goal. I told them about our status, how the new organization would work, and explained what was meant by their new responsibility and authority. (Carlzon, 1990, S. 180)

Als Reaktion darauf kamen die Mitarbeiter zu ihm und forderten 150 neue Projekte, die sie eigenständig definiert hatten, um das Ziel der besten Airline zu erreichen. Zu den Maßnahmen gehörten die Einführung von separaten Kabinen für Vollzahler und Diskont-Kunden, Pünktlichkeitsprogramme, die Verbesserung eines Verkehrsknotenpunktes, Mitarbeiterbeteiligungsmodelle, bessere Informationsvermittlung, Dienstleistungs-Schulungen für den Umgang mit Kunden für mehr als 12.000 Personen, Managementtrainings sowie weitere Trainings.

Die Kosten für diese Projekte beliefen sich auf einmalig 40 Millionen US \$ zuzüglich 12 Millionen US \$ höherer jährlicher Betriebskosten. Die Entscheidung zur Durchführung dieser

Restrukturierungsinvestitionen war die schwierigste Entscheidung für SAS, die 1981 den höchsten Verlust seit ihrer Gründung verzeichnete. Parallel zu diesen Aufwendungen konnten jedoch 25 Millionen US \$ Kosten jährlich eingespart werden. Die Identifizierung der Kostensenkungspotentiale führt Carlzon darauf zurück, dass alle Ressourcen auf ihren Kundennutzen untersucht wurden.

Carlzon beschreibt den Turnaround:

We turned the company around. It was a very dramatic turnaround, although I must say that profitability as such was not the most important thing. We could have also achieved this profitability with a very centralised management and by cutting costs once again, as we had done in the past. But this profit would not have been worth very much because it would have lead to a deficit position again in another two years. More importantly, we would have ended up with even fewer satisfied customers and even less motivated and involved employees. (Carlzon, 1990, S. 181)

SAS hat ihre Geschäftsziele erreicht: Im Jahr 1984 wurde SAS von Fortune als „Airline of the Year“ und „best airline for business travellers“ für das Jahr 1983 ausgezeichnet. Dies ist auch ein Indiz dafür, dass der Turnaround in den Köpfen der Mitarbeiter tatsächlich wie von Carlzon beschrieben stattgefunden hat. Carlzon betont, dass der Wert einer Fluggesellschaft nicht im Wert seiner Flugzeugflotte besteht, sondern darin, wie viele zufriedene Kunden und wie viele zufriedene Mitarbeiter in einem Jahr geschaffen wurden. So war für SAS die Art und Weise, wie der Gewinn erwirtschaftet

wurde, ebenso wichtig wie das Geld, das dabei verdient worden ist.

Mehrfach betont Carlzon die neue Marktorientierung von SAS und die Tatsache, dass die Mitarbeiter im direkten Kundendienst die Entscheidungen übernahmen. Die internen Stellen erhielten die Aufgabe, sie hierin zu unterstützen. SAS definiert sich heute über den direkten Kontakt zwischen einem Kunden und einem SAS Mitarbeiter. Wenn diese beiden Personen aufeinander trafen, sei für SAS der Moment der Wahrheit gekommen. Die Wahrnehmung dessen, wer und was SAS ist, forme sich genau hier.

Dadurch, dass die Mitarbeiter ausgiebig informiert wurden und die Verantwortung erhielten, selbständig zu handeln, ergab sich eine starke Einheit innerhalb des Unternehmens. Alle 28.000 Mitarbeiter zogen laut Carlzon in dieselbe Richtung. Nach bereits einem Jahr war die Gesellschaft profitabel. Carlzon fasst zusammen: „It's much easier to be happy if you can picture the whole cathedral and you have the responsibility to do your part than if you just cut a stone into a block“ (Carlzon, 1990, S. 187).

Diese Fallstudie beschreibt einen Turnaround, bei dem es um das Überleben des Unternehmens ging: In einer Branchenkrise geriet SAS in die Verlustzone und war gezwungen, zu handeln oder aufzugeben. Die Darstellung Carlzons ist typisch für visionsgetriebene Restrukturierungen, die zum einen ihre Geschäftsaktivitäten völlig am Kunden orientieren, zum anderen alle Mitarbeiter zu Entscheidern, Umsetzern und Promotoren machen.

3.3. Vergleich der beiden Fallstudien

Der Unterschied zwischen Carlzons und Norgrens Darstellung ist sehr deutlich: Während Norgren detailliert über Entscheidungsfindung und konkrete Maßnahmen auf betriebswirtschaftlicher Ebene spricht, berichtet Carlzon fast ausschließlich über weiche Faktoren der Veränderung. Auch Carlzon nennt konkrete Veränderungsprojekte und Zahlen. Ohne Zweifel hat SAS seine betriebswirtschaftlichen Aufgaben erfolgreich erledigt. Carlzons Hauptaugenmerk liegt jedoch auf den weichen Erfolgsfaktoren des Projektes. Konkret nennt er die Faktoren Vision oder Leitbild, klare Zielsetzung, Kommunikation, Information, Beteiligung der Mitarbeiter und die Umsetzung durch flache Hierarchien und Verlagerung der Entscheidungsverantwortung an die Kundenfront.

Vergleicht man die weichen Erfolgsfaktoren der beiden Restrukturierungen, so wird deutlich, dass drei Elemente sowohl von Norgren als auch von Carlzon hervorgehoben werden. Es sind die Faktoren Kommunikation, Vision und Beteiligung der Mitarbeiter.

Der Unterschied liegt darin, dass bei der Bank in Liechtenstein Kommunikation und Vision als nicht berücksichtigte, kritische Faktoren zu sehen sind. Partizipation wird von Norgren ebenfalls als Erfolgsfaktor hervorgehoben, wurde jedoch nur insofern praktiziert, als weitreichende Entscheidungsbefugnis an die Geschäftsführungen der Ländergesellschaften delegiert wurde. Die Integration der Mitarbeiter kam offensichtlich zu kurz. Demgegenüber hat die SAS Scandinavian Airlines alle drei Faktoren zu den Leitfaktoren der gesamten Restrukturierung gemacht und konsequent umgesetzt.

Interessant ist, dass sowohl aus einer technizistischen als auch aus einer visionsgetriebenen Perspektive Kommunikation, Vision und Beteiligung der Mitarbeiter als wichtige weiche Faktoren genannt werden - unabhängig davon, inwieweit sie während der Restrukturierung umgesetzt wurden.

3.4. Die Erfolgsfaktoren von fünfzehn

Einzelfallstudien im Überblick

In der anschließenden Übersicht werden die kritischen Faktoren von fünfzehn Einzelfallstudien zu sehr unterschiedlichen Restrukturierungen aufgelistet. Die beiden oben ausführlich dargestellten Fälle sind integriert. Zur Einführung werden die einzelnen Projekte zunächst kurz vorgestellt.

Fallstudie 1:

Unternehmen: Bank in Liechtenstein AG

Branche: Bank

Restrukturierung: Expansion in neue Märkte, 1980 - 1988

Zielsetzung: Entwicklung einer Regionalbank zu einer international tätigen Vermögensverwaltungsbank

Autor: Christian Norgren, Präsident des Verwaltungsrates

Quelle: Norgren (1990).

Fallstudie 2:

Unternehmen: Bell Atlantic Corp.

Branche: Telekommunikation

Restrukturierung: Business Process Reengineering, 1991 - 1992

Zielsetzung: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des vorherigen Monopolunternehmens nach erfolgter Marktliberalisierung

Autor: Regis Filtz, Bereichsleiter, Carrier Access Services

Quelle: Hammer & Champy (1996).

Fallstudie 3:

Unternehmen: Capital Holding Corp.

Branche: Versicherung

Restrukturierung: Business Process Reengineering, 1988 - 1992

Zielsetzung: Drastische Umsatz- und Gewinnsteigerung;

Neudefinition des Marketing, nachdem die bisherigen auf Massenabsatz ausgerichteten Marketinginstrumente durch Zusammenbruch des Massenmarktes nicht mehr griffen

Autorin: Pamela Goldwin, Senior Vice President, Direct Response Group

Quelle: Hammer & Champy (1996).

Fallstudie 4:

Unternehmen: Coperion Werner Pfleiderer GmbH & Co. KG

Branche: Zulieferer der Kunststoffindustrie (Anlagen, Systeme und Komponenten)

Restrukturierung: Prozessoptimierung, 1998 - 2001

Zielsetzung: Steigerung des Weltmarktanteils; Reduzierung der Lieferzeiten; Reduzierung der Herstellkosten

Autoren: Prof. Dr. Dietmar Vahs, Leiter des Change Management Instituts an der Fachhochschule Esslingen und Prof. Dr. Wolf Leiser, Fachbereich Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Esslingen

Quelle: Vahs & Leiser (2003).

Fallstudie 5:

Unternehmen: Daimler-Benz AG

Branche: Automobilindustrie

Restrukturierung: Unternehmensentwicklung 1995 - 1997

Zielsetzung: Portfolio-Bereinigung; Prozessoptimierung; Generierung von profitablen Wachstum

Autor: Prof. Dr. Armin Töpfer, Inhaber des Lehrstuhls für
Marktorientierte Unternehmensführung an der Technischen
Universität Dresden und Geschäftsführer der Forschungsgruppe
Management + Marketing, Kassel
Quelle: Töpfer (1998).

Fallstudie 6:

Unternehmen: Hallmark Cards Inc.

Branche: Grußkarten

Restrukturierung: Business Process Reengineering, 1989 - 1991

Zielsetzung: Präventivrestrukturierung zur Verbesserung der
Wettbewerbsposition (aus einer hohen Gewinnsituation heraus)

Autor: Robert L. Stark, Präsident, Personal Communications
Group

Quelle: Hammer & Champy (1996).

Fallstudie 7:

Unternehmen: Heffe AG

Branche: Automobilzulieferer

Restrukturierung: Turnaround, 1999 - 2001

Zielsetzung: Abwendung der bevorstehenden Insolvenz; Rückkehr
in die Gewinnzone

Autoren: Blatz und Schellenberg, Berater, Roland Berger &
Partner

Quelle: Blatz & Schellenberg (2004).

Fallstudie 8:

Unternehmen: LBS Baden-Württemberg

Branche: Bank

Restrukturierung: Fusion, 2000 - 2002

Zielsetzung: Erreichung der Marktführerschaft;
Produktivitätssteigerung

Autoren: Prof. Dr. Dietmar Vahs und Prof. Dr. Wolf Leiser

Quelle: Vahs & Leiser (2003).

Fallstudie 9:

Unternehmen: Provident Life Association

Branche: Versicherung

Restrukturierung: Turnaround, 1986 - 1990

Zielsetzung: Rückgewinnung der strategischen
Wettbewerbsfähigkeit

Autor: Dr. Peter Spälti, Vorsitzender der Geschäftsleitung und
Delegierter des Verwaltungsrates des restrukturierenden
Unternehmens (Wintherthur Schweizerische Versicherungs-
Gesellschaft)

Quelle: Spälti (1990).

Fallstudie 10:

Unternehmen: SAS Scandinavian Airlines

Branche: Fluggesellschaft

Restrukturierung: Turnaround, 1980 - 1983

Zielsetzung: Entwicklung vom nationalen zum internationalen
Geschäft; Rückkehr in die Gewinnzone; Gewinne aus dem
operativen Geschäft erwirtschaften

Autor: Jan Carlzon, Vorstandsvorsitzender

Quelle: Carlzon (1990).

Fallstudie 11:

Unternehmen: Stuttgarter Straßenbahnen AG

Branche: Nahverkehr

Restrukturierung: Sanierung, Beginn 1999

Zielsetzung: Nach Marktliberalisierung Steigerung der
Rentabilität; Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit;
Kostensenkung; Qualitätsverbesserung

Autoren: Prof. Dr. Dietmar Vahs und Prof. Dr. Wolf Leiser

Quelle: Vahs & Leiser (2003).

Fallstudie 12:

Unternehmen: SV Versicherungen AG

Branche: Versicherung

Restrukturierung: Fusion, 1994 - 2000

Zielsetzung: Sicherung der Marktanteile nach

Marktliberalisierung; Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Autoren: Prof. Dr. Dietmar Vahs und Prof. Dr. Wolf Leiser

Quelle: Vahs & Leiser (2003).

Fallstudie 13:

Unternehmen: Taco Bell

Branche: Fast Food Kette

Restrukturierung: Business Process Reengineering, keine
Zeitangabe

Zielsetzung: Konkursvermeidung; Entwicklung von regionalem zu
landesweitem Geschäft

Autoren: John E. Martin, Chief Executive Officer

Quelle: Hammer & Champy (1996).

Fallstudie 14:

Unternehmen: Tuyau Konzern

Branche: Bauunternehmen

Restrukturierung: Turnaround, 1995 - 1998

Zielsetzung: Insolvenzvermeidung; Sicherung der
Lebensfähigkeit; Rückkehr in die Gewinnzone

Autoren: Blatz und Mohr, Berater, Roland Berger & Partner

Quelle: Blatz & Mohr (2004).

Fallstudie 15:

Unternehmen: Volksbank Esslingen eG

Branche: Bank

Restrukturierung: Fusion, 1998 - 2001

Zielsetzung: Gewinn- und Effizienzsteigerung durch Nutzung von

Synergieeffekten

Autoren: Prof. Dr. Dietmar Vahs und Prof. Dr. Wolf Leiser

Quelle: Vahs & Leiser (2003).

In der folgenden Tabelle werden die ersten dreizehn kritischen Faktoren der oben genannten Case Studies aufgeführt. Die Reihenfolge der kritischen Faktoren ergibt sich aus ihrer Nennungshäufigkeit, wobei an dieser Stelle ausschließlich die Faktoren genannt werden, die mindestens in drei Einzelfällen (20 % der 15 Fälle) als kritische Faktoren identifiziert wurden. Eine Übersicht über alle neunundfünfzig genannten Faktoren findet sich als Anhang 1.

Tabelle 4: Die ersten 13 Erfolgsfaktoren beim Vergleich von 15 Einzelfallstudien

Erfolgsfaktor	Absolute Nennungshäufigkeit	Relative Nennungshäufigkeit
Offene Kommunikation	10	67 %
Commitment und Konsequenz des Top Management	7	47 %
Zielorientierung	7	47 %
Klare Vision	6	40 %
Integration der Mitarbeiter	5	33 %
Qualität des Restrukturierungskonzeptes	5	33 %
Schaffung einer neuen Unternehmenskultur	5	33 %
Durchführung von Sofortmaßnahmen	4	27 %
Einsatz externer Berater, insb. für Spezialaufgaben	4	27 %
Problembewusstsein unter den Mitarbeitern schaffen	4	27 %
Umsetzungs- nicht Konzeptorientierung	4	27 %
Restrukturierung als Umdenkprozess	3	20 %
Straffes Projektmanagement	3	20 %

3.5. Diskussion der kritischen Faktoren der fünfzehn Fallstudien

Aus den Fallstudien gewinnt man eine Vielzahl an Faktoren, wobei zwischen harten und weichen Erfolgsfaktoren unterschieden werden kann. Unter harten Faktoren werden im Folgenden messbare, betriebswirtschaftlich-technische Aspekte

auf der Sachebene verstanden. Die weichen Faktoren demgegenüber beziehen sich auf individuelle und interpersonale psychologische und soziale Prozesse auf der Einstellungs- und Verhaltensebene. Es ergibt sich folgendes Bild (die Nennungshäufigkeit ist in Klammern vermerkt).

Harte Faktoren:

- Commitment und Konsequenz des Top Management (47 %)
- Zielorientierung (47 %)
- Qualität des Restrukturierungskonzeptes (33 %)
- Durchführung von Sofortmaßnahmen (27 %)
- Einsatz externer Berater, insb. für Spezialaufgaben (27 %)
- Umsetzungs- nicht Konzeptorientierung (27 %)
- Straffes Projektmanagement (20 %)

Weiche Faktoren:

- Offene Kommunikation (67 %)
- Klare Vision (40 %)
- Integration der Mitarbeiter (33 %)
- Schaffung einer neuen Unternehmenskultur (33 %)
- Problembewusstsein unter den Mitarbeitern schaffen (27 %)
- Restrukturierung als Umdenkprozess (20 %)

Zunächst fällt auf, dass der bei weitem meistgenannte Faktor, die Kommunikation, ein weicher Faktor ist. In der Gesamtschau halten sich weiche und harte Faktoren die Waage.

Die genannten harten Faktoren sind die Basis für jegliche unternehmerische Aktivität - sei es das Commitment des Top Management, Zielorientierung oder ein gutes Konzept. Daher kann man die harten Faktoren als notwendige Bedingungen, als

Gerüst jeder Restrukturierung betrachten. Gleichwohl sind sie nicht hinreichend für den Erfolg. Hier wird die hohe Bedeutung der weichen Faktoren deutlich, allen voran die der Kommunikation. Sie zieht sich, wie später noch gezeigt wird, als Querschnittsfunktion und Erfolgsfaktor durch fast alle Faktoren. Interessant ist, dass auch in der Zusammenfassung der fünfzehn Case Studies Kommunikation, Vision und Integration der Mitarbeiter sowie die Schaffung einer neuen Unternehmenskultur als wichtige weiche Faktoren genannt werden.

Die in den Case Studies genannten Faktoren dürfen sich einer kritischen Hinterfragung nicht entziehen. Zunächst ist denkbar, dass die Auswahl anderer Case Studies eine andere Gewichtung der kritischen Faktoren sowie möglicherweise andere Faktoren ergeben hätte. Die Durchsicht weiterer internationaler Einzelfallstudien zeigt jedoch, dass sich die Faktoren insgesamt stark decken. Je mehr Beiträge einbezogen werden, umso mehr Redundanzen ergeben sich.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass sich die Autoren einer gewissen Färbung ihrer Darstellung nicht erwehren konnten. Zum einen liegt dies daran, dass alle Studien als erfolgreiche Restrukturierungen veröffentlicht wurden. Insofern spielt die Erwünschbarkeit einer positiven Darstellung eine Rolle.

Sieht man sich die Autoren der fünfzehn Studien an, so stellt man weiterhin folgendes fest: Nur 47 % der Autoren kommen aus den restrukturierenden Unternehmen, davon insgesamt 27 % aus der ersten Ebene, 20 % aus der zweiten oder dritten Ebene (eine Zuordnung ist anhand der Funktionsbezeichnung nicht eindeutig möglich). 53 % sind Externe, davon wiederum insgesamt 40 % Forscher (Professoren) und 13 % Berater. Dies

führt zu einer subjektiven Färbung, da die meisten Autoren anhand ihrer Fallstudien angeblich erfolgreiche Managementansätze kolportieren möchten - sei es das bereits behandelte Business Process Reengineering, die Untermauerung eines theoretischen Modells oder ein Berateransatz.

Ein dritter Aspekt fällt ins Auge. Die Sicht des Top Managements in Form des Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführers ist mit 27 % unterrepräsentiert. Einer dieser vier Unternehmer, die über die von ihnen geleiteten Restrukturierungen berichten, wurde von Hammer und Champy gebeten, als Paradebeispiel für Business Process Reengineering zu dienen. Insofern sind hier Abstriche im Sinne der oben beschriebenen Vermarktung modischer Managementansätze vorzunehmen. „Unabhängig“ von Manager- oder Beratermoden berichten damit wahrscheinlich nur drei Unternehmer (20 %).

Dies ist problematisch, da genau diese Zielgruppe für Restrukturierungen verantwortlich ist. Nun ist nicht davon auszugehen, dass allein ihre Sicht die kritischen Faktoren umfassend darlegt. Sehr wohl ist jedoch die Perspektive der für Restrukturierungen verantwortlichen Personen, der Entscheider, von herausragender Bedeutung - steuern sie doch die Restrukturierungen von heute und morgen. Ihre Sichtweise entscheidet Inhalt, Ausmaß und Methodik der Restrukturierung.

Wie sich im Verlauf des theoretischen Teils zeigen wird, ist die Sicht der Entscheider nicht nur bei der Darstellung von Einzelfällen, sondern in der gesamten Literatur stark unterrepräsentiert. Diese Forschungslücke hat zur Durchführung einer eigenen empirischen Studie geführt, in deren Rahmen 53 hochrangige, für Restrukturierungen verantwortliche Top Manager zu den kritischen Faktoren bei Restrukturierungen

befragt wurden.

Zusammenfassend: Die Ergebnisse der 15 Einzelfallstudien zeigen eine Fülle harter und weicher kritischer Faktoren auf. Kommunikation, Vision, Integration der Mitarbeiter und die Schaffung einer neuen Unternehmenskultur werden als die wichtigsten weichen Faktoren eingestuft.

4. Empirische Studien

Als nächstes stellte sich die Frage, inwieweit die kritischen Faktoren bei Restrukturierungen bereits empirisch untersucht worden sind. Es gibt eine Vielzahl an empirischen Arbeiten zum Change Management. Weitaus weniger empirische Forschung ist bisher im Gebiet der Restrukturierungen geleistet worden. Die Studien, die sich im Themenfeld der Restrukturierungen bewegen, behandeln überwiegend einzelne Methoden (beispielsweise das Business Process Reengineering), einzelne Maßnahmen (beispielsweise das Downsizing) oder einzelne Aspekte (beispielsweise die Auswirkungen von Restrukturierungen auf das Vertrauen im Unternehmen). Zudem stellt man fest, dass auch bei den empirischen Studien die Hauptverantwortlichen bei Restrukturierungen deutlich unterrepräsentiert sind. Man findet keine Studie, in der ihre Sicht der kritischen Faktoren untersucht wird.

In diesem Kapitel werden drei empirische Studien vorgestellt. Die erste Studie untersucht die Erfolgsfaktoren von Business Process Reengineering Projekten generell. Die zweite Studie befasst sich ebenfalls mit den kritischen Faktoren von Business Process Reengineering Projekten, diesmal spezifisch im Bankensektor. Die dritte Studie hat die Erfolgsfaktoren von geplanten, langfristig angelegten Veränderungsprozessen zum Inhalt.

Diese drei Studien wurden aus mehreren Gründen ausgewählt. Wichtigstes Kriterium war, dass sie sich alle mit den Erfolgsfaktoren generell, und nicht mit Einzelaspekten von Restrukturierungen befassen und damit der Fragestellung dieser Arbeit am nächsten kommen. Die erste Studie ist branchenübergreifend und thematisiert, wie noch diskutiert

wird, im Besonderen die Frage nach den weichen Faktoren. Daher wurde die zweite Studie aus einem konservativen Bereich gewählt, von dem man weiss, dass die psychologischen Faktoren bisher eher eine untergeordnete Rolle gespielt haben. Dies geschah, um das branchenübergreifende Ergebnis anhand einer Branchenstudie zur selben Methodik (dem Business Process Reengineering) zu überprüfen. Hierfür wurde eine Studie zu den kritischen Faktoren im Bankensektor herangezogen, die die Relevanz der weichen Faktoren bestätigt. Die dritte Studie wurde dem Bereich des Change Management entnommen. Auch sie befasst sich mit kritischen Faktoren generell, diesmal in tiefgreifenden Veränderungsprozessen. Anhand verschiedener Change Management Ansätze wurde gezeigt, dass sich die Faktoren bei Restrukturierungen und Change Prozessen teilweise entsprechen, was anhand einer Studie aus diesem Bereich überprüft werden sollte. Das Ergebnis zeigt eine Deckung der wichtigen harten und weichen Faktoren.

Hier gilt, was in Zusammenhang mit der Auswahl der fünfzehn Case Studies bereits festgestellt wurde: Es hätten andere Studien ausgewählt oder weitere Studien dargestellt werden können. Möglicherweise hätten sich dadurch Gewichtungen verändert und weitere Faktoren wären aufgedeckt worden. Auch hier ist es jedoch so, dass sich die meistgenannten Faktoren wiederholen, so dass daraus kein entscheidender Erkenntnisgewinn zu erwarten ist.

4.1. Empirische Studie 1: Erfolgsfaktoren von Business Reengineering Projekten

Die Universität Mannheim, die MMC&Partner Unternehmensberatung und das Mannheimer Zentrum für Europäische

Wirtschaftsforschung haben im Rahmen einer gemeinsamen quantitativen empirischen Studie die Erfolgsfaktoren von Reengineering-Projekten untersucht (Perlitz, Bufka, Offinger, Reinhardt & Schug, 1996).

Ausgangspunkt waren die ausgefüllten Fragebögen von 93 europäischen Großunternehmen unterschiedlicher Branchen. Anhand einer Clusteranalyse über acht Erfolgsindikatoren erfolgte eine Differenzierung zwischen 35 erfolgreichen und 58 weniger erfolgreichen Reengineering-Projekten. Die Qualität dieser Gruppenbildung wurde anschließend über eine Diskriminanzanalyse überprüft.

Auf Basis der Grundüberlegungen der modernen Systemtheorie haben die Autoren Reengineering Projekte als theoretisches Konstrukt in einzelne, sachlogisch verknüpfte Phasen und einzelne Variablengruppen zerlegt. Im Anschluss daran untersuchte man ex ante definierte potentielle Erfolgsprädiktoren auf ihren Einfluss, indem Durchschnittswerte und Standardabweichungen in den Clustergruppen als Grundlage von T-Tests benutzt wurden. Zur Überprüfung der statistischen Zusammenhänge nominalskalierter Variablen legte man die gemeinsame Häufigkeitsverteilung der Merkmale in den Clustergruppen zugrunde (Chi-Quadrat-Test). Schließlich wandten die Autoren zur Bestimmung der Erklärungsgüte des zugrunde liegenden Bezugsmodells und der relativen Bedeutung der einzelnen Erfolgsvariablen das Verfahren der linearen Regression an.

Die Ermittlung der Erfolgsfaktoren nahm man phasenorientiert vor. Die Phasen Initiierung, Problemanalyse und Redesign, Implementierung sowie Verankerung und Weiterentwicklung wurden definiert:

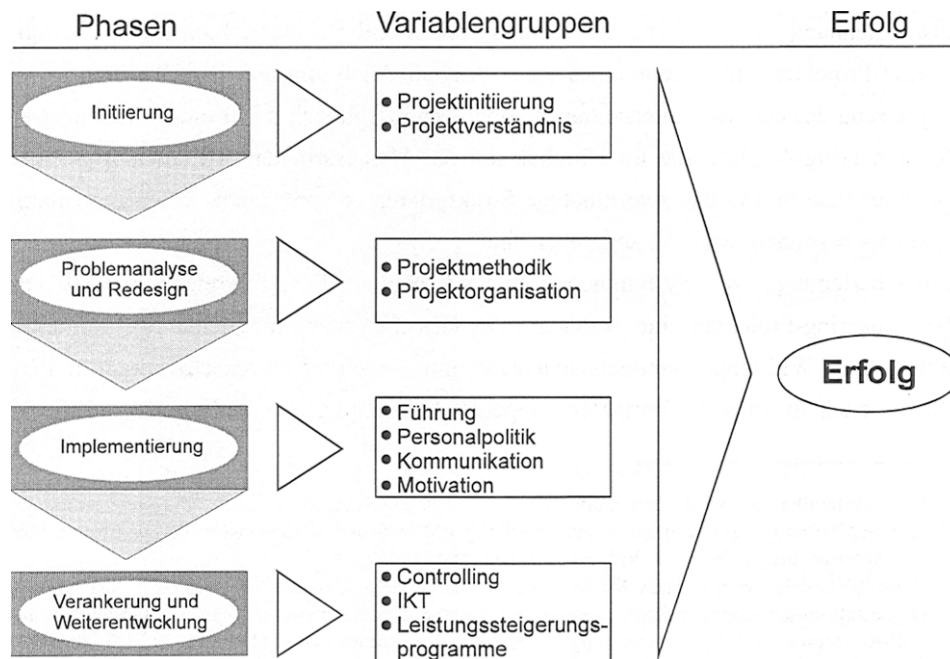


Abbildung 6: Phasenmodell für Reengineering Projekte

Die Studie ergab folgende Ergebnisse:

In der Initiierungsphase zeichnen sich erfolgreiche Reengineering-Projekte durch ein hohes Commitment der Unternehmensführung zum Veränderungsprozess aus. Die Projekte werden als „holistischer Prozeß“ (Perlitz et al., 1996, S. 192) im Sinne eines unternehmensweiten Projektes verstanden und angegangen. Es sind Top-Down-Prozesse. Als weiterer Erfolgsfaktor ergibt sich das klare Verständnis und Bewusstsein um die Elemente des Reengineering als Managementinstrument (Kunden-, Prozess- und Zeitorientierung, ständiges Lernen, visionäre Führung) und die Fokussierung auf einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

In der zweiten Phase, der Problemanalyse und dem Redesign, ist die Auswahl der geeigneten Analysemethoden das erste Erfolgskriterium. Ein weiterer signifikanter Faktor liegt in

der Entwicklung eines systematischen Reengineering-Programms. Auswahl und Aufbau der Projektorganisation bilden den nächsten Erfolgsfaktor dieser Phase. Bei den erfolgreichen Unternehmen ist in dieser Phase die Unternehmensleitung stärker involviert. Ebenso werden hier signifikant mehr „Betroffene“ in die Aufgabenteams der Projektorganisation eingebunden. Die Untersuchung ergab, dass die Mitglieder der Aufgabenteams in den erfolgreichen Projekten häufiger von ihrem Tagesgeschäft komplett freigestellt wurden, während eine Freistellung in den weniger erfolgreichen Projekten überwiegend nur stundenweise erfolgte. Interessant ist, dass in erfolgreichen Projekten Kunden und Lieferanten wesentlich stärker aktiv in die Projektorganisation eingebunden wurden. Ein weiterer deutlich signifikanter Erfolgsfaktor betrifft das Timing der Reengineering-Projekte: In den erfolgreichen Projekten wurden Problemanalyse und Neugestaltung deutlich schneller durchlaufen (4,4 Monate bei den erfolgreichen; 6,4 Monate bei den weniger erfolgreichen Projekten). Deutlich länger war demgegenüber die Implementierungsphase ausgelegt (13 Monate bei den erfolgreichen; 7,1 Monate bei den weniger erfolgreichen Projekten). Es scheint so, als würden Unternehmen den Veränderungsprozess ohne die Unterstützung eines externen Beraters erfolgreicher bewältigen. Dieses Ergebnis ist jedoch nur schwach signifikant.

In der Implementierungsphase (Phase drei) ist die Kommunikation der entscheidende Faktor: Die erfolgreichen Unternehmen gestalteten ihre Kommunikation aktiv. Sie verwendeten viel Zeit darauf, Gründe, Bedeutung und Zielsetzung der Veränderung nachvollziehbar und verständlich zu machen. Sie informierten nicht nur, sondern erlaubten und förderten den Austausch über Mentoren, persönliche Gespräche, Führungskräfte-seminare, Trainingsprogramme, Projektvorträge

und weitere Instrumente der Integration. Ebenso banden sie den Betriebsrat aktiv ein. Die weniger erfolgreichen Unternehmen beschränkten sich überwiegend auf rein informatorische Aktivitäten, also einseitige „Kommunikation“ durch Werkszeitungen, Flugblätter, Geschäftsberichte, Informationstafeln und auf reine Information ausgerichtete Veranstaltungen.

Des weiteren ergibt die Studie, dass „aufgabenorientiertes Führen“ im Sinne einer stärkeren Kundenorientierung zu einer erfolgreicherer Projektimplementierung führte als „menschenorientierte Führung“, wie beispielsweise der Aufbau einer Vertrauensorganisation oder Coaching (Perlitz et al., 1996, S. 199). Erfolgreiche Unternehmen kombinierten eine Reihe personalpolitischer Instrumente (Perlitz et al., 1996, S. 200), wie die „Sicherung hierarchischer Unterstützung zur Überwindung von Veränderungsbarrieren“, die „Sicherung lateraler Unterstützung zur Erhaltung der Motivationsbereitschaft“ und den „symbolischen Austausch von Managern zur Demonstration des Veränderungswillens“ sowie das „Auffinden neuer Anreizsysteme als Ausgleich für die explizite Anreicherung der Aufgabenschwerpunkte“. Was genau unter den ersten beiden Punkten zu verstehen ist, wird nicht spezifiziert.

Die Unternehmen, deren Personalpolitik sich auf das Aushandeln eines Sozialplans beschränkte, erzielten wesentlich schlechtere Ergebnisse. Als weiterer Erfolgsfaktor werden Motivations- und Kooperationsbereitschaft gegenüber tiefgreifenden Veränderungen genannt. Sie lagen bei erfolgreichen Unternehmen auf allen Hierarchieebenen deutlich höher, wobei die Unterschiede im mittleren Management (der entscheidenden Umsetzungsebene) und im oberen Management (den

Mentoren) besonders stark ausgeprägt waren. Es stellt sich die Frage, ob Motivations- und Kooperationsbereitschaft tatsächlich als Erfolgsfaktoren zu betrachten sind oder nicht vielmehr als Konsequenz des Einsatzes anderer Erfolgsfaktoren.

In der Phase vier, definiert als Verankerung und Weiterentwicklung, zeichneten sich erfolgreichere Projekte dadurch aus, dass ein geeignetes Reengineering-Controlling implementiert wurde. Die Projekte wurden stärker anhand von zeit-, ergebnis- und prozesskostenorientierten Größen gemessen und gesteuert. In erfolgreichen Projekten wurden weiterhin produkt- und marktorientierte Vorgehensweisen aus differenzierten Informationen abgeleitet, die den Kundennutzen beziehungsweise die Qualität und Akzeptanz der Leistungserstellungsprozesse am Markt quantifizierten. In erfolgreichen Unternehmen wurde weiterhin das Konzept der Kundenorientierung - auch auf interne Kunden bezogen - wesentlich stärker internalisiert und weiterentwickelt. Weniger erfolgreiche Unternehmen klammerten sich am Zielkostenmanagement fest.

Insgesamt stellte man fest, dass die gesamte Durchlaufzeit bei erfolgreichen Projekten (im Durchschnitt 36,5 Monate) länger war als bei weniger erfolgreichen Projekten (im Durchschnitt 25,4 Monate). Perlitz et al. (1996, S. 197) schließen daraus, dass „den weichen Faktoren - wie das Bewirken von Einstellungsänderung, das Erzeugen von Veränderungsbereitschaft oder die Ausbildung von Fähigkeiten - möglicherweise eine bedeutendere, zumindest aber eine andere Rolle als im klassischen Projektmanagement“ zukomme.

Nach der univariaten Betrachtung untersuchten die Autoren in einer multivariaten Analyse, welchen relativen Einfluss mehrere

unabhängige Variablen auf die abhängige Variable Erfolg haben. Ebenso analysierten sie, welche Erklärungsgüte dem Modell zugrundeliegt, wie viel Prozent des Erfolgs also durch das Modell erklärbar sind. Zusammenfassend ergibt die Studie folgendes Bild:

Tabelle 5: Ergebnisse der linearen Regression

Phase	Prädiktor/Variable	Beta	Erklärungsbeitrag	
			Prädiktor	Phase
Initiierung	• Holistische Top-Down Initiierung (h) (= Mentor + Ansatz + Durchführung)	0.194	10,7%	17,9%
	• Einstellung (w)	0.130	7,2%	
Problem-analyse und Redesign	• Strategisches Analyseverhalten (h)	0.183	10,1%	39,3%
	• Systematisches Reengineering-Programm (h)	0.114	6,3%	
	• Einbindung der externen Leistungsabnehmer (h) (= Kunde + Lieferant)	0.187	10,3%	
	• Projektorganisation (h) (= Beteiligung der UL + Einbindung der Betroffenen + Freistellung der MA von operativer Tätigkeit)	0.228	12,6%	
Implementierung	• Aufgaben- und kundenorientiertes Führungsverhalten (w)	0.175	9,8%	33,7%
	• Motivation und Veränderungsbereitschaft (w)	0.141	7,8%	
	• Personalpolitische Maßnahmen (w)	0.100	5,5%	
	• Zeitliche Komponente des Veränderns (w)	0.191	10,6%	
Verankerung und Weiterentwicklung	• Kunden- und prozeßorientiertes Controlling (h) (= Auftragsbearbeitung + Kundenservice + Produktentwicklung + Entscheidungsprozeß)	0.165	9,1%	9,1%
Gesamt	$r^2 = 0,7045$ $p = 0.000$	1,808	100%	100%

(w) = „weicher“ Faktor; (h) = „harter“ Faktor

Perlitz et al. resümieren, dass erfolgreiche Reengineering Projekte durch zwei in ihren Verhaltensweisen stark von einander abweichende Zeitabschnitte beschrieben werden können: Während in den ersten beiden Phasen über die harten Faktoren die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Reengineering-Projekt geschaffen würden, dominierten in der

Implementierungsphase die weichen Faktoren.

Bei kritischer Würdigung dieser Studie fallen mehrere Aspekte ins Auge: Die Studie zeigt einige kritische Faktoren auf. Diese decken sich teilweise mit den in den Case Studies gefundenen Elementen, so beispielsweise das Commitment des Top Managements, Kommunikation und Integration der Mitarbeiter. Den Erfolgsfaktor „Auswahl eines systematischen Reengineering-Programms“ findet man nur in dieser Studie. Wieder andere Aspekte sind sehr fragwürdig und sogar innerhalb der Studie betrachtet nicht stimmig. Dies gilt beispielsweise für die Gegenüberstellung von „aufgabenorientierter“ und „menschenorientierter“ Führung. Die Aussage, „menschenorientierte Führung“ wirke sich negativ aus, passt nicht zur hohen Betonung von Kommunikation und Partizipation.

Auch das Gesamtergebnis der Studie, die Bedeutung der harten und weichen Faktoren sei phasenabhängig, deckt sich weder mit anderen Forschungen noch mit den Resultaten der im Folgenden dargelegten empirischen Studien. Die Aussage, die weichen Faktoren seien in den ersten beiden Phasen weniger relevant, widerspricht der gängigen Einschätzung. Gerade während der Initiierung eines Projektes treten die meisten Ängste auf. Im Redesign stellt man die Weichen für eine erfolgreiche Implementierung. Daher bedarf es zur Initiierung der Restrukturierung besonderer kommunikativer Anstrengungen (Kieser, 2001).

Weiterhin ist der Austausch des Managements in den meisten Fällen keineswegs symbolischer Akt sondern eine absolute Notwendigkeit, um überhaupt Veränderungen einleiten zu können.

Die oben genannten Kritikpunkte sind teilweise auf die

quantitative Vorgehensweise zurückzuführen: Hier legt der Forscher sein theoretisches Modell zugrunde, mit dem er die Wirklichkeit gewissermaßen vorwegnimmt, um dann im Nachhinein ein „quot erat demonstrandum“ unter sein eigenes Modell zu setzen oder es zu verwerfen. Hierunter ist die von Perlitz et al. vorgenommene Phaseneinteilung zu subsumieren, die insofern problematisch ist, als die Restrukturierungsphasen im systemischen Sinn ineinander übergreifen, was die Autoren auch selbst anmerken. Auch die ex ante Auswahl der (sehr allgemein gehaltenen) Erfolgsprädiktoren präjudiziert den Ausgang der Wahl.

Das Modell des Business Process Reengineering wird offensichtlich als solches nicht hinterfragt. Dann läge es nahe, einen Grundsatz des Business Process Reengineering auf die Vorgehensweise der empirischen Studie anzuwenden: Wieso nicht einmal den bei dieser Methodik propagierten radikalen Grünen-Wiese-Ansatz, soweit überhaupt möglich, im Rahmen einer empirischen Untersuchung umsetzen, also ohne theoretisches Modell forschen?

Ein letzter Kritikpunkt betrifft die Methodik der Datengewinnung. Die Studie ist ausschließlich anhand von Fragebögen durchgeführt worden. Die geschlossene, schriftliche Fragestellung weist immer den Nachteil auf, dass man das, was man nicht weiss, gar nicht erst herausfinden kann – da der Befragte nicht die Möglichkeit erhält, sich über den ihm gesteckten Rahmen hinaus zu äußern. Zudem weiss man nicht, wer im Unternehmen den Fragebogen beantwortet hat. Es ist davon auszugehen, dass nicht das Top Management die Fragen beantwortet hat, sondern diese an Personalabteilung, Personalentwicklung oder den Restrukturierungsstab delegiert hat. Über die Kompetenz der Personen, die die Fragen

beantwortet haben, kann daher keine Aussage getroffen werden.

Die für die Restrukturierung verantwortliche Person ist es auch aus dem Grund mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht gewesen, dass Großunternehmen befragt wurden. Der Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens mag sich im Einzelfall noch mit einem Fragebogen auseinandersetzen – der Vorstandsvorsitzende eines Großunternehmens tut dies gewiss nicht. Hier bestätigt sich der Befund der Einzelfallstudien, dass die Hauptverantwortlichen zu wenig oder gar nicht zu Wort kommen.

4.2. Empirische Studie 2: Erfolgsfaktoren von Business Reengineering Projekten in Banken

Eine weitere quantitative empirische Erfolgsfaktorenstudie wurde an der Hochschule für Bankwirtschaft in Frankfurt am Main durchgeführt (Moorman & Gossman, 1997). Hintergrund der Studie war der Umbruch der Kreditwirtschaft Mitte der neunziger Jahre, in dessen Verlauf viele Bankinstitute versuchten, durch Business Process Reengineering eine stärkere Ausrichtung an ihren eigentlichen Geschäftsprozessen zu erreichen. Ziel der Studie war es, in einer ersten Phase Aufschluss über Merkmale und Ausprägungen bereits durchgeführter Business Reengineering Projekte zu erhalten. Die Merkmale wurden dann in einer zweiten Phase verdichtet, um diejenigen herauszuarbeiten, die den Erfolg von Reengineering Projekten in Banken entscheidend beeinflussen.

Vorab wurden 55 Bankinstitute in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz ermittelt, die über abgeschlossene Business Reengineering Projekte berichten konnten. Von diesen 55 Erstkontakten nahmen 24 Banken an einer

schriftlichen Befragung teil. Von diesen Banken nannten 22 ihre ursprünglichen Ziele (überwiegend eine Verbesserung der Kundenorientierung sowie Kostensenkung) und machten Aussagen zur Zielerreichung: 1 Projekt erreichte seine Ziele zu 100 %, 14 Projekte zu mindestens 75 %. 5 Projekte wiesen einen Zielerreichungsgrad zwischen 50 % und 75 % auf und 2 Projekte scheiterten.

Die 24 untersuchten Projekte wiesen die folgenden Merkmale auf: Nur in jeder zweiten Bank wurde im Rahmen des Reengineering Projektes die Unternehmensstrategie überprüft oder neu definiert. Die Projektdurchführung erfolgte nach dem Grundmuster: erstens Analyse, zweitens Redesign und drittens Umsetzung. Die Projektdauer lag im Durchschnitt bei 23 Monaten. Davon entfielen auf Analyse und Redesign jeweils zwischen drei und vier Monate; den überwiegenden Teil nahm mit dreizehn Monaten die Umsetzung in Anspruch. (Die Summierung ergibt maximal 21 Monate für die Gesamtdauer. Wie die Verfasser auf 23 Monate kommen ist unklar.)

Das von Hammer und Champy propagierte Ziel des Business Reengineering, das gesamte Unternehmen neu zu gestalten, wurde bei 25 % der befragten Banken verfolgt. Insofern würden Hammer und Champy in 75 % der untersuchten Fälle nicht von Reengineering sprechen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass es sich um tiefgreifende Restrukturierungen gehandelt hat.

Die Autoren stellen fest, dass „zentrale Aspekte der Personalführung bei Reengineering-Projekten immer noch vernachlässigt werden“ (Moormann & Gossmann, 1997, S. 374). Nur in 42 % der befragten Banken wurden begleitende Personalmaßnahmen durchgeführt, beispielsweise Veränderungen des finanziellen Anreizsystems und Maßnahmen zur

Karriereförderung. Eine Einführung von Teamstrukturen erfolgte in 32 % der Fälle, projektbegleitende Schulungen wurden bei der Hälfte der Institute durchgeführt.

Die Studie hebt die Schwierigkeiten innerhalb der Banken deutlich hervor: Während der Redesignphase waren die Widerstände im mittleren Management und bei den Betriebsräten besonders ausgeprägt. Während der Umsetzungsphase nahmen diese etwas ab, dafür nahm die Opposition bei den von der Umsetzung betroffenen Mitarbeitern während der Implementierung zu. (Dieses Ergebnis widerspricht der Kernaussage der vorangehenden Studie.) Die Studie ergab ebenfalls, dass auch der Vorstand und der oberste Führungskreis die Restrukturierungen nicht immer oder zumindest nicht in ausreichendem Umfang mittrugen.

Nach der Herausarbeitung der Merkmale von Reengineering Projekten in Banken, von denen oben einige dargestellt wurden, erfolgte im zweiten Forschungsteil der Studie die Bündelung zu Erfolgsfaktoren. Diese wurde mit Hilfe einer Faktorenanalyse durchgeführt. Ziel dieser Analyse war es, unter den Variablen, die ein Reengineering Projekt beschreiben, diejenigen zu Faktoren zu verdichten, die sowohl untereinander als auch mit einer oder mehreren erfolgsmessenden Variablen stark positiv oder negativ korrelieren. Solche Variablenbündel wurden als Erfolgsfaktoren bezeichnet. Es wurden fünf signifikante Faktoren identifiziert, die in der folgenden Abbildung zusammengefasst sind.

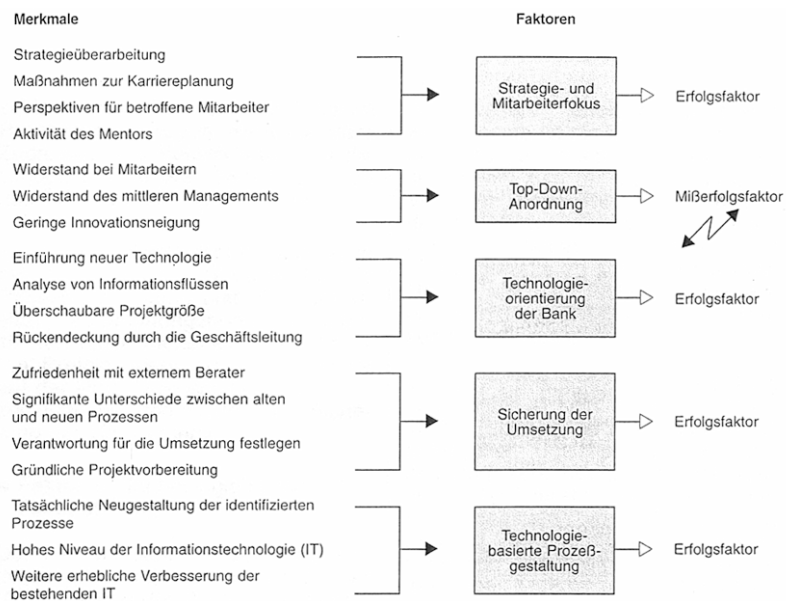


Abbildung 7: Erfolgsfaktoren von Business Reengineering Projekten in Banken

Der erste und markanteste Erfolgsfaktor Strategie- und Mitarbeiterfokus beinhaltet, dass die Gesamtstrategie der Bank konsequent einbezogen und überarbeitet wird, sofern dies erforderlich ist. Ein weiteres relevantes Merkmal ist die aktive Gestaltung des Personalmanagements. Hinzu kommen Commitment und Aktivität eines starken Mentors aus dem Top Management, der die gesamte oberste Führungsebene überzeugen soll.

Die „Top-Down-Anordnung“ als zweitstärkster Faktor ist ein Misserfolgswirkungsfaktor, der den „massiven Widerstand“ des mittleren Management sowie der „Mitarbeiter der ausführenden Ebene“ wiedergibt (Moormann & Gossman, 1997, S. 375). Unter „Top-Down-Anordnung“ wird hier im negativen Sinne verstanden, dass Veränderungen vom Vorstand angeordnet wurden, ohne dass vorher hierfür Verständnis und Commitment seitens der Mitarbeiter eingeholt wurden. Dieser Faktor ist besonders bei Großbanken und Instituten zu beobachten, die bereits vor dem Business

Reengineering Projekt als wenig innovativ eingestuft wurden.

Unter den dritten Faktor, die Technologieorientierung der Bank, fallen die Untersuchung der Informationsflüsse innerhalb des Unternehmens und die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien im Rahmen des Reengineering Projektes. Die „massive Einführung neuer Technologie“ (Moormann & Gossmann, 1997, S. 375) wird hier besonders hervorgehoben. An dieser Stelle fragt man sich, ob hier IT-Einführungen mit dem Etikett „Business Reengineering“ versehen wurden. Unter diesem Erfolgsfaktor werden weiterhin, etwas unpassend, eine überschaubare Projektgröße und die Rückendeckung durch das Top Management subsumiert.

Die Sicherung der Umsetzung als vierter Erfolgsfaktor sei vor allem für Projekte relevant, die als Primärziel die Kostensenkung verfolgten. Entscheidend sind hier eine hohe Zufriedenheit mit dem externen Berater und deutliche Unterschiede zwischen alten und neuen Prozessen. Daneben spielen die klare Zuordnung der Umsetzungsverantwortung an den Berater beziehungsweise das Reengineering Team eine große Rolle. Zu diesem vierten Faktor zählt auch ein ausreichender Zeitraum für Projektvorbereitung und Projektstart.

Der fünfte Faktor, die technologiebasierte Prozessgestaltung, hat vor allem für Projekte mit dem Ziel der Verbesserung der Prozesszuverlässigkeit und der Prozesstransparenz Bedeutung. Die identifizierten Geschäftsprozesse müssten „auch wirklich einem anschließenden Redesign unterzogen werden“ (Moormann & Gossmann, 1997, S. 376). Positiv sei weiterhin, wenn sich die Informationstechnologie bereits vor dem Reengineering Projekt auf einem hohen Niveau befände und im Rahmen des Projektes noch weiter verbessert würde. An diesem Erfolgsfaktor fällt

auf, dass er erstens einen Allgemeinplatz formuliert, dass man das, was man vorhat zu tun, auch tatsächlich tut, und zweitens eine hohe Ähnlichkeit mit Erfolgsfaktor drei, der Technologieorientierung der Bank, erkennbar ist. Die Differenzierung fällt schwer.

Zunächst wird deutlich, dass das Gesamtkonzept des von Hammer und Champy propagierten Business Reengineering von den Autoren nicht hinterfragt wird. Es wird vielmehr als geeignetes Werkzeug zur drastischen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Banken dargestellt. Wenn nur „diejenigen Faktoren, die den Erfolg sichern, ausreichend Beachtung finden“ würden (Moormann & Gossman, 1997, S. 376), dann sei es möglich, Business Process Reengineering Projekte gezielt zu steuern und zum angestrebten Erfolg zu führen.

Diese Aussage ist zunächst einmal erstaunlich, da unklar ist, welche diese Faktoren sind - vielleicht die von Moormann und Gossman erarbeiteten? Zweitens gibt es nichts, was Erfolg sichert. Es kann im Bestfall Faktoren geben, die Erfolgchancen begünstigen und das Risiko eines Misserfolgs schmälern. Drittens handelt es sich bei den untersuchten Projekten nur um maximal 25 % Business Reengineering Projekte. Und ob diese 25 % dieses Etikett verdienen, wurde nicht überprüft. Viertens beziehen sich die herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren auf von den Banken selbst definierte Ziele und Zielerreichungen. Da unklar ist, welche Ziele konkret verfolgt und somit erreicht oder eben nicht erreicht wurden, kann auch nur eine vage Aussage darüber getroffen werden, welche Erfolgsfaktoren zu den erwünschten Quantensprüngen in Business Reengineering Projekten führen. Je nachdem, welche subjektive Messlatte angelegt wurde, muss man von mehr oder weniger relevanten Erfolgsfaktoren sprechen.

Zudem bleibt wie schon bei Perlitz et al. (1996) leider unklar, wer in den befragten Instituten an der schriftlichen Befragung teilgenommen hat. Um die Qualität der gewonnenen Daten beurteilen zu können, ist dies jedoch eine sehr wichtige Information. Auch die bereits in der Beurteilung der ersten empirischen Studie angebrachte Kritik an der quantitativen, schriftlichen Methodik gilt hier gleichermassen. Ebenso ist hier davon auszugehen, dass es nicht die für Restrukturierungen verantwortliche Ebene war, die die Fragebögen ausgefüllt hat.

Darüber hinaus verwundern, wie oben bereits angemerkt, manche Merkmale und Faktoren. Die Bündelung der Faktoren zu Merkmalen scheint zum Teil etwas willkürlich, da sehr heterogene Faktoren zu einem Merkmal zusammengefasst werden. Vielleicht wollte man durch die geringe Anzahl an Merkmalen Übersichtlichkeit erreichen - zu Lasten des Verständnisses. Zudem findet sich der hohe Fokus auf der Informations- und Kommunikationstechnologie nicht in anderen Ansätzen zu Restrukturierungen.

Realistisch abgebildet dürfte der „massive Widerstand“ unter Management und Mitarbeitern sein, da bekannt ist, dass in Großbanken eine sehr geschlossene Unternehmenskultur herrscht. Jedoch fragt man sich an dieser Stelle, warum die Elemente Kommunikation und Partizipation (gegebenenfalls sogar Vision), die die Antwort auf oder besser die Vorbeugung von den beschriebenen Widerständen darstellen, nicht als Erfolgsfaktoren herausgearbeitet wurden.

4.3. Empirische Studie 3: Erfolgsfaktoren des Change Management

Das Change Management Institut (CMI) an der Hochschule für Technik Esslingen hat von September 2001 bis Dezember 2002 eine mehrstufige quantitative und qualitative empirische Studie durchgeführt, um die Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen zu erarbeiten (Vahs & Leiser, 2003). Ziel dieser Untersuchung war es, auf der Grundlage eines hypothesengestützten Kausalmodells Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen zu formulieren.

Auf der Basis von empirischen Forschungsergebnissen, Publikationen, Gesprächen mit Experten aus Wissenschaft und Praxis sowie sachlogischen Überlegungen wurde ein Erfolgsfaktorenmodell erarbeitet. Diesem Modell lagen Annahmen über die Beziehungen zwischen den möglichen Steuerungsgrößen (Variablen) und dem Veränderungserfolg zugrunde. Man identifizierte konkret die Dimensionen Prozessqualität, Managementqualität und Mikropolitik, von denen man annahm, dass sie die Zielvariable Veränderungserfolg direkt beeinflussen. Die drei Dimensionen wiederum gliederten sich in verschiedene Einflussgrößen, die als Erfolgsfaktoren bezeichnet wurden. Unter Erfolgsfaktoren wurden Variablen verstanden, die einen signifikanten, nicht zufälligen Einfluss auf die Zielvariable Erfolg aufweisen. Dazu gehörten sowohl harte Faktoren der Sachebene als auch weiche Faktoren der Verhaltensebene.

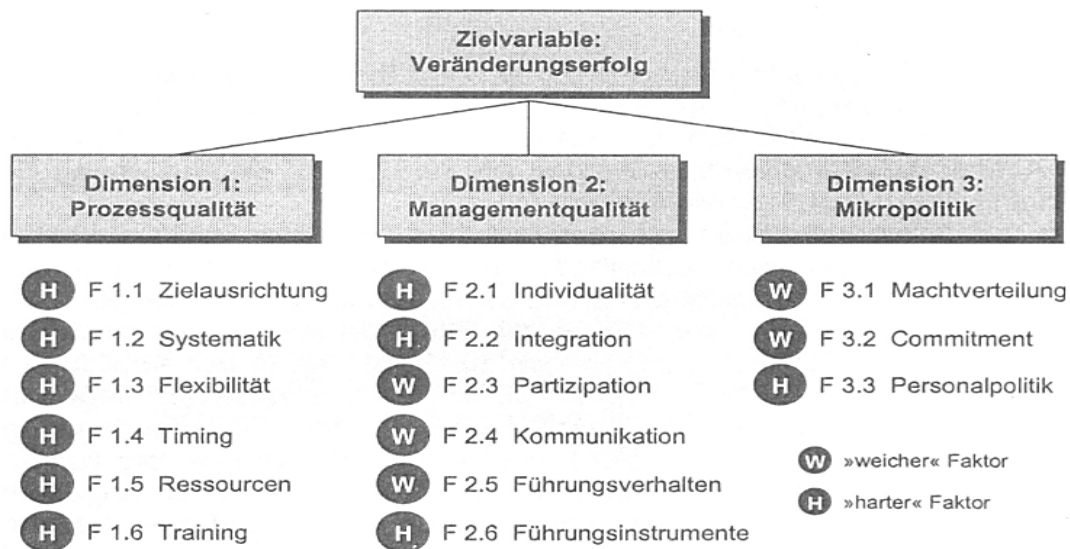


Abbildung 8: Dimensionen des Erfolgsfaktorenmodells

Das Kausalmodell wurde anschließend empirisch anhand einer schriftlichen Befragung überprüft. Die Stichprobe wurde hauptsächlich aus Mitgliedsunternehmen der IHK Region Stuttgart gezogen. Man untersuchte ausschließlich Veränderungsprozesse zweiter Ordnung. Darunter wurden tiefgreifende Veränderungsprozesse - „radical change“ - in Abgrenzung zu graduellen Veränderungsprozessen verstanden (Vahs & Leiser, 2003, S. 2). Die Adressaten der Fragebögen waren Vorstände und Geschäftsführer. Kern der schriftlichen Befragung bildete ein von den Adressaten selbst auszuwählender, abgeschlossener Veränderungsprozess.

Man wählte eine mehrstufige Vorgehensweise. Eine Pilotstudie diente der inhaltlichen Konkretisierung, der methodischen Entwicklung des Fragebogens und der Festlegung der Auswertungssystematik. Die angegliederte erste Hauptstudie verfolgte das Ziel, eine repräsentative Datenbasis zu generieren. Von 927 versandten teilstandardisierten Fragebögen wurden insgesamt 221 beantwortet, von denen man wiederum 206

als auswertbar einstufte. Die Untersuchungsergebnisse basierten schließlich auf den Antworten von 178 Wirtschaftsunternehmen. Die Erfassung und Auswertung der Fragebögen erfolgte mit Hilfe der Statistiksoftware SPSS 8.0. In einer zweiten Hauptstudie fanden vierzehn qualitative Interviews mit ausgewählten Vorständen und Geschäftsführern der schriftlichen Befragung statt. Diese Gespräche wurden anhand eines halbstandardisierten Interviewleitfadens geführt.

In der ersten Hauptstudie wurden auf Basis des aufgestellten Kausalmodells die in Abbildung 8 genannten Faktoren abgefragt. Die Ergebnisse der uni- und bivariaten Untersuchungen werden anschließend kurz erläutert.

In der Dimension Prozessqualität beinhaltet die Zielausrichtung eine operationelle und konsistente Formulierung der Veränderungsziele. Klare und eindeutige Zielvorgaben sowie die Formulierung von qualitativen Zielen hatten mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 % einen signifikant positiven Einfluss auf die Erreichung der Veränderungsziele. Die Systematik des Prozesses, worunter klar definierte Schritte, das Setzen von Prioritäten und Termintreue subsumiert wurden, wies ebenfalls eine positive Korrelation zum Veränderungserfolg aus. Unter Flexibilität wurde die flexible Handhabung von Zielen und Instrumenten verstanden. Eine signifikante Auswirkung der Flexibilität auf den Grad der Zielerreichung war nicht zu erkennen. Im Hinblick auf den Veränderungserfolg wurde nachgewiesen, dass das Timing, verstanden als Termineinhaltung, in 95 % der Fälle eine signifikante Auswirkung auf den Zielerreichungsgrad aller Veränderungsziele hatte. Vahs und Leiser (2003) stellen fest, das Timing sei einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren bei Reorganisationen. Der Erfolgsfaktor Ressourcen beinhaltete die

Bereitstellung ausreichender finanzieller und personeller Kapazität. Der Zusammenhang zwischen der Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen und der Zielerreichung war eindeutig positiv. Training als zielgerichtete Vermittlung von Fach-, Methoden und Sozialkompetenz wies keine signifikante Korrelation zum Veränderungserfolg auf.

Unter Individualität als Erfolgsfaktor der Dimension Managementqualität wurde die Auswirkung des Einsatzes individueller, unternehmensbezogener Konzepte untersucht. Die Studie ergab, dass diejenigen Unternehmen den höchsten Zielerreichungsgrad aufwiesen, die ausschließlich standardisierte Verfahren einsetzten. Dies ist umso erstaunlicher, als keine signifikante Korrelation zwischen dem Einsatz von Unternehmensberatern und dem Veränderungserfolg festgestellt werden konnte. Noch fragwürdiger sind die Ergebnisse bezüglich des Faktors Integration im Sinne der Beachtung weicher „menschlicher und zwischenmenschlicher Aspekte“ (Vahs & Leiser, 2003, S. 47). Die Annahme einer direkten positiven Zielwirkung der Integration wurde im Rahmen der Korrelationsanalyse nicht bestätigt. Grad und Umfang der Partizipation der Mitarbeiter am Prozess hingegen wirkten sich nachweislich positiv auf den Veränderungserfolg aus. Ebenso erwiesen sich Information und Kommunikation signifikant erfolgswirksam. Bezüglich des Führungsverhaltens ergab sich ein signifikanter Einfluss auf den Grad der Zielerreichung. Vor allem die Vereinbarung von Zielen, die erkennbare Konsequenz bei der Umsetzung von personellen Maßnahmen und der offene Umgang mit Kritik erwiesen sich erfolgsfördernd. Unter dem prozessbegleitenden Einsatz von Führungsinstrumenten verstehen Vahs und Leiser (2003) materielle und immaterielle Anreize sowie Controlling. Der Einfluss dieser Größen auf den Veränderungserfolg wird nicht kommentiert.

Zu den Faktoren der Dimension Mikropolitik zählt die Machtverteilung. Darunter wurde der Einfluss von Promotoren im Sinne von Treibern des Projektes verstanden, die über die hierfür notwendige Macht im Unternehmen verfügten. Die Korrelationsanalyse der Machtverteilung mit den Veränderungszielen ergab eine ausgesprochen positive Zielwirkung der Promotoren. Das Commitment von Top Management sowie mittleren und unteren Führungskräften wies ebenfalls eine signifikant positive Korrelation zum Grad der Zielerreichung auf. Unter zielorientierter Personalpolitik wurden Maßnahmen wie der Einsatz von Change Agents, die Besetzung von Schlüsselpositionen, individuelle Personalentwicklung und die Freisetzung von Mitarbeitern verstanden. Zwischen dem Einsatz von Change Agents und dem Zielerreichungsgrad wurde eine signifikant positive Wirkung nachgewiesen.

Jeder der oben beschriebenen Erfolgsfaktoren wurde in der schriftlichen Befragung durch mehrere Fragen erfasst. Die einzelnen Fragen hat man bei der Auswertung der Rückläufe als eigenständige Variablen behandelt. Um eine übersichtliche Anzahl an Variablen zu erzeugen, wurden die Antwortwerte der zu einem Fragenkomplex gehörenden Teilfragen summiert und als Indikatorvariablen unter einer eigenen Bezeichnung geführt. Mit diesen Indikatorvariablen führten Vahs und Leiser (2003) eine multivariate Faktorenanalyse durch. Daraufhin erhielten sie Variablenbündel. Dies sind Indikatorvariablen, die untereinander in hohem Maß korrelieren. Sie versuchten, diese Korrelationen durch übergeordnete Faktoren zu erklären. Auf diese Weise konnte man die Vielzahl an Indikatorvariablen auf wenige Variablenbündel zurückführen, die als Erfolgstreiber bezeichnet wurden.



Abbildung 9: Erfolgstreiber in Veränderungsprozessen

Bezüglich dieser Erfolgstreiber wurden wiederum entsprechende Kausalhypothesen aufgestellt, die anschließend überprüft wurden. Alle Erfolgstreiber erwiesen sich als signifikant.

Der erste Erfolgstreiber ist die Informations- und Kommunikationspolitik. Er beschreibt Methode, Zeitpunkt und Umfang, in dem die Unternehmensleitung ihre Mitarbeiter über das Projekt informiert und ihnen die Möglichkeit der direkten Kommunikation mit dem Top Management gibt. Der Erfolgstreiber Training und Partizipation beschreibt den prozentualen Anteil der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen, die an Schulungsmaßnahmen teilgenommen haben, sowie Anteil und Umfang ihrer aktiven Beteiligung am Veränderungsprozess. Commitment sowie Ziel- und Zeitvorgaben bilden den dritten Erfolgstreiber. Er beschreibt einerseits, in welchem Umfang die Führungskräfte ihre Vorbildfunktion und ihr Commitment aktiv vorleben. Andererseits umfasst dieses Variablenbündel die Führung der Mitarbeiter mit Ziel- und Zeitvorgaben sowie „die Sanktionierung von Opponenten des Wandels“ (Vahs & Leiser, 2003, S. 65). Der vierte Erfolgstreiber, die intrinsische und extrinsische Motivation, erfasst, inwieweit die betroffenen Personen durch die Möglichkeit selbständigen

Handelns, die Übernahme von Verantwortung, die Umsetzung eigener Ideen und die Gewährung materieller Anreize für den Veränderungsprozess motiviert wurden. Der negative Erfolgstreiber „Auftreten von Opponenten und Konflikten“ beschreibt, bei welchen Personengruppen erhebliche Widerstände gegen den Veränderungsprozess auftraten und in welcher Phase in der Unternehmensleitung schwerwiegende Auseinandersetzungen über den Veränderungsprozess stattfanden, die von den Beteiligten nicht beigelegt werden konnten.

Vahs und Leiser (2003) stellen abschließend neun Regeln für erfolgreichen Unternehmenswandel auf:

- 1) Ein vorausschauender Wandel sichere Handlungsspielräume.
- 2) Die Komplexität des Wandels solle nicht unterschätzt werden.
- 3) Veränderungen erforderten klare und verständliche Ziele.
- 4) Veränderungen spielten sich vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter ab.
- 5) Veränderungen erforderten eine angemessene Kommunikation.
- 6) Veränderungen erforderten eine angemessene Partizipation von Management und Mitarbeitern.
- 7) Der konstruktive Umgang mit Widerständen mache erfolgreicher.
- 8) Die Übernahme von Selbstverantwortung erfordere Training.
- 9) Führungskräfte müssten im Wandel Flagge zeigen.

Sie betonen weiterhin die Bedeutung des mittleren Managements als Umsetzungsebene zwischen Unternehmensleitung sowie unteren Führungskräften und Mitarbeitern.

Eine kritische Würdigung dieser empirischen Studie wirft die folgenden Aspekte auf: Wie bereits erwähnt behandelt diese

Studie die Erfolgsfaktoren von tiefgreifenden geplanten Veränderungsprozessen, nicht von Restrukturierungen. Change Management fassen Vahs und Leiser (2003) als antizipativen Wandel - im Gegensatz zu Restrukturierungen in Krisensituationen - auf.

Sieht man sich die Ergebnisse an, so wird deutlich, dass die hier genannten Erfolgsfaktoren nach allen bisherigen Erkenntnissen mit den kritischen Faktoren bei Restrukturierungen weitgehend deckungsgleich sind. Unterschiede zwischen Erfolgsfaktoren des Change Management und bei Restrukturierungen bestehen aufgrund des in der Regel vorliegenden Krisenhintergrundes bei Restrukturierungen in der Dringlichkeit des Projektes und der Zeitkomponente.

Die Studie nennt eine Vielzahl kritischer Faktoren. Die Zuordnung mancher Merkmale zu den Dimensionen, beispielsweise des Commitment der Führungskräfte zur Mikropolitik, ließe sich sicher diskutieren.

Erstaunlich sind in einigen Fällen auch die quantitativen Ergebnisse bezüglich der Signifikanz einzelner Einflussgrößen für die Zielerreichung. Dass Trainingsmaßnahmen nicht positiv mit dem Veränderungserfolg korrelieren, ist fragwürdig. Das haben die Autoren wahrscheinlich selbst erkannt, da sie später - entgegen dem quantitativen Ergebnis - Trainings zum Erfolgstreiber erheben. Vielleicht liegt es an missverständlichen Definitionen, dass die Integration der Mitarbeiter nicht positiv mit dem Veränderungserfolg korreliert, die Partizipation hingegen doch.

Unabhängig von diesen Unstimmigkeiten kommen die Relevanz von Kommunikation und Partizipation auch in dieser empirischen

Studie deutlich zum Ausdruck, was die bisherigen Ergebnisse bestätigt.

Zu guter Letzt ist auch hier fraglich, ob die schriftlichen Fragebögen in der ersten Hauptuntersuchung tatsächlich von Vorständen und Geschäftsführern ausgefüllt wurden. Vahs und Leiser betonen, dass sie die Adressaten der Unterlagen waren. Wie bereits ausgeführt ist unabhängig davon nicht davon auszugehen, dass sie die Fragebögen selbst beantwortet haben.

4.4. Diskussion der kritischen Faktoren der drei empirischen Studien

In der folgenden Abbildung werden zunächst die in den drei empirischen Studien erarbeiteten kritischen Faktoren, sofern sie mindestens zweimal genannt wurden, mit Angabe ihrer absoluten Nennungshäufigkeit zusammengefasst. Alle genannten Aspekte sind in Anhang 2 wiedergegeben.

Tabelle 6: Die ersten 12 Erfolgsfaktoren beim Vergleich von 3 empirischen Studien

Erfolgsfaktor	Absolute Nennungshäufigkeit
Hohes Commitment der Unternehmensleitung	3
Gewinnen der Führungskräfte und Mitarbeiter	2
Aktive Einbindung der Mitarbeiter, z. B. in Projektteams	2
Aktive Gestaltung des Personalmanagements	2
Aktive Einbindung des Betriebsrats	2
Auswahl und Aufbau der Projektorganisation	2
Aktive Kommunikation	2
Information	2
Zielorientierung	2
Systematischer Prozess	2
Bedeutung des Middle Management	2
Personalentwicklung und Training	2

Welchen Einfluss haben die Ergebnisse dieser empirischen Studien auf die aus den Case Studies abgeleiteten Ergebnisse? Um diese Frage zu beantworten, erfolgt zunächst eine Zuordnung der Elemente in harte und weiche Faktoren. Die absolute Nennungshäufigkeit ist in Klammern vermerkt.

Harte Faktoren:

- Hohes Commitment der Unternehmensleitung (3)
- Aktive Gestaltung des Personalmanagements (2)
- Auswahl und Aufbau der Projektorganisation (2)
- Zielorientierung (2)
- Systematischer Prozess (2).

Weiche Faktoren:

- Gewinnen der Führungskräfte und Mitarbeiter (2)
- Aktive Einbindung der Mitarbeiter (2)
- Aktive Einbindung des Betriebsrats (2)
- Aktive Kommunikation (2)
- Information (2)
- Bedeutung des Middle Management (2)
- Personalentwicklung und Training (2).

Die weichen Faktoren überwiegen. Bei allen weichen Elementen geht es um die Integration der beteiligten Interessengruppen - sei es von Führungskräften, Middle Management, Mitarbeitern oder Betriebsrat. Neu ist die Betonung des Middle Management und des Betriebsrats. Kommunikation, Information und Trainingsmaßnahmen, die der Integration dienen, werden als kritische Faktoren identifiziert. Diese weichen Aspekte decken sich mit den Ergebnissen der Einzelfallstudien. Die harten Faktoren bestätigen sich: Das Commitment der Unternehmensleitung sowie Zielorientierung und straffes Projektmanagement sind Elemente, die sich aus beiden Schienen ergeben.

Die Einzelfallstudien sprechen darüber hinaus einige weitere Aspekte an. Bezüglich der weichen Faktoren sind dies beispielsweise die Vision und die Schaffung einer neuen Unternehmenskultur. Darüber hinaus wird hier detaillierter auf Restrukturierungskonzept und Umsetzung eingegangen, was der Zielsetzung der Case Studies entspricht.

Trotz der genannten Übereinstimmungen entsteht der Eindruck, dass manche Faktoren der empirischen Studien theoretischer Natur sind und aus der ex ante Formulierung der zugrunde

liegenden Modelle stammen, wie beispielsweise die Aspekte „systematischer Prozess“ oder „aktive Gestaltung des Personalmanagements“. Demgegenüber wirken die Resultate der Case Studies pragmatischer.

Hier zeigt sich die Problematik der quantitativen Erfolgsfaktorenforschung, die auf alle drei empirischen Studien zutrifft. Das Thema wird in Kapitel IV.2. (Die Problematik der Erfolgsfaktorenforschung) ausführlich diskutiert.

Zusammenfassend stellt man fest: Neben den bereits genannten harten Faktoren scheint die Einbeziehung aller beteiligten Parteien eine wichtige Rolle zu spielen. Diese Integration wird durch Information, Kommunikation und die konkrete Partizipation in Projektteams erreicht. Die Vermittlung einer Vision beziehungsweise das Einleiten eines Umdenkprozesses, was wiederum über Kommunikation stattfindet, ist ein weiterer Weg, echte Integration zu bewirken.

Weiterhin fällt auf, dass die Sicht der Hauptverantwortlichen für Restrukturierungen, der Vertreter des Top Managements, sowohl in Case Studies als auch in empirischen Studien wenig bis gar nicht widergespiegelt wird. Bei den Case Studies lag dies daran, dass die Autoren aus einer anderen Ebene im Unternehmen kamen oder Externe waren. Bei den empirischen Studien liegt es in deren Methodik selbst begründet. Der Vorstand oder Geschäftsführer eines Großunternehmens füllt in der Regel keine Fragebogen aus. Er delegiert.

5. Weitere kritische Faktoren bei Restrukturierungen aus Sicht von Wissenschaft und Praxis

Nach der Darstellung internationaler Einzelfälle und empirischer Studien erfolgt nun eine Zusammenfassung weiterer Beiträge aus Wissenschaft und Praxis. Zunächst wird auf die Bedeutung der psychologischen Faktoren bei Restrukturierungen eingegangen. Sodann wird der Faktor Vertrauen erörtert, der wiederum von weiteren kritischen Faktoren abhängig ist. Danach werden die bisher als besonders relevant identifizierten kritischen Faktoren Kommunikation, Vision und Beteiligung der Mitarbeiter behandelt. Anschließend wird auf die psychologischen Auswirkungen von Personalreduzierungen eingegangen. Zuletzt finden sich in diesem Teil Auflistungen mehrerer kritischer Faktoren, die teilweise erläutert und teilweise ohne nähere Informationen wiedergegeben werden.

5.1. Die Bedeutung der psychologischen Faktoren

Durchgesetzt hat sich die Erkenntnis, dass die kritischen Faktoren im „harten“ und im „weichen“ Bereich liegen, und dass Veränderungen auf der betriebswirtschaftlichen Ebene nur erfolgreich sein können, wenn die weichen Faktoren hinreichend berücksichtigt sind. Perlitz, Offinger, Reinhardt und Schug (1996) vergleichen das Verhältnis der harten und weichen Faktoren mit einem Eisberg. Der Anteil von Ratio zu Gefühl liege bei ungefähr 20 zu 80. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass die Umsetzung dieses Wissens in Managementansätze bis 1996 nicht gelungen sei.

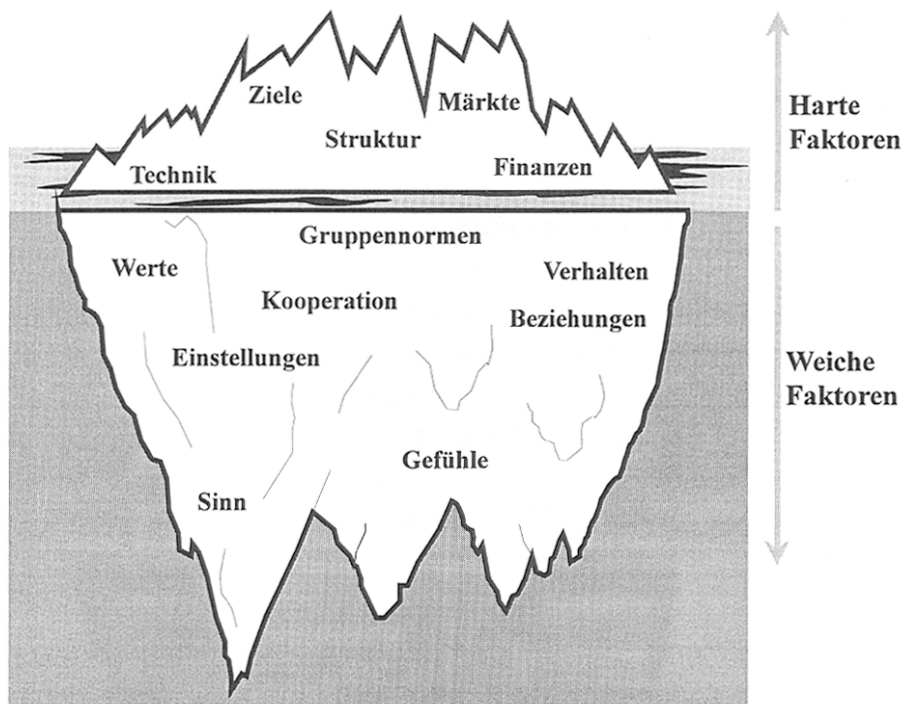


Abbildung 10: Der Organisations-Eisberg

Beer und Nohria (2000) stellen aufgrund ihrer Untersuchungen fest, dass die Unternehmen, denen es gelingt, den „harten“ und „weichen“ Ansatz bei Veränderungen wirkungsvoll miteinander zu kombinieren, sich über steigende Rentabilität und Produktivität freuen könnten. Es sei sehr wahrscheinlich, dass diese Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen. Der Ansatz von Beer und Nohria ist im Change Management Kapitel dargestellt.

Im Zusammenhang mit Verschlinkungsrestrukturierungen ist das „survivor syndrome“ das bisher meist diskutierte Phänomen (Sahdev, 2004). Hierunter werden die Reaktionen der im Unternehmen verbleibenden Middle Manager und der weiteren Mitarbeiter ohne Führungsfunktion verstanden. Doherty und Horsted (1995, S. 26) beschreiben es als „a mixed bag of emotions often exhibited by remaining employees following an organizational downsizing“. Die Reaktionen der Überlebenden

sind Emotionen wie Wut, Unsicherheit, die Wahrnehmung von Ungerechtigkeit, Depression, reduzierte Risikobereitschaft, verminderte Motivation und geringes Engagement (Kets de Vries & Balazs, 1997; Kettley, 1995).

Der heutige Stand der Forschung führt das Survivor Syndrom ausschließlich auf psychologische Faktoren zurück (Sahdev, 2004). So werden vorwiegend drei Gründe für die oben genannten Reaktionen genannt: Erstens die Übertretung des psychologischen Vertrages zwischen den Arbeitnehmern und den Arbeitgebern; zweitens die Wahrnehmung, die Organisation beziehungsweise das Management habe unfair gehandelt und drittens ein Fehlen an Vision für die Zukunft.

In einer quantitativen empirischen Studie unter 105 Unternehmen wurden in den U.S.A. 64 vorab definierte Implementierungsprobleme bei Business Process Reengineering Projekten per Fragebogen abgefragt (Grover, Ryul Jeong, Kettinger & Teng, 1995). Die Teilnehmer der Studie mussten in mindestens einem Reengineering Projekt aktiv mitgewirkt haben. Die Studie hat ergeben, dass „[c]hange management stands out as the most severe source of difficulty in reengineering“ (ebd., S. 136). Zwar wurden von den Befragten sowohl Change Management als auch technologische Kompetenz als kritische Faktoren für den Projekterfolg angegeben, die sozialen Elemente wurden jedoch als „truly critical“ (ebd.) eingestuft. Den technologischen Komponenten wurde demgegenüber der geringste potentielle Einfluss auf den Projekterfolg zugemessen.

Das Change Management im Sinne sozialer (psychologischer) Faktoren wurde als größte Herausforderung angesehen. Hierunter wurden das Aufbrechen des organisationalen Status Quo sowie

die Einführung neuer Vorgehensweisen, neuer Werte und neuer Strukturen verstanden. Die Studie hat weiterhin ergeben, allein der Versuch, diese Change Management Probleme zu lösen, würde den Projekterfolg erhöhen. Umgekehrt würde das Projekt mit großer Wahrscheinlichkeit scheitern, sofern es dem Unternehmen nicht gelänge, den organisationalen Wandel zu gestalten.

5.2. Kritischer Faktor Vertrauen

Bleicher (2005) beschäftigt sich mit Vertrauen als kritischem Faktor:

Unsere wirtschaftliche Gegenwart - und wahrscheinlich auch Zukunft - ist geprägt von einem tief greifenden Wandel, der unsere Mitarbeiter vor zum Teil schmerzliche Anpassungen stellt. „Change Management“ ist notwendig, kann aber durchaus unterschiedlich vollzogen werden. In diesem Zusammenhang wird die Rolle des Kulturelements „Vertrauen“ deutlich. Es kann den Wandel ohne nachteilige Folgen tragen helfen, steht aber auch in der Gefahr, bei unzureichender Wandlungsstrategie für lange Zeit verloren zu gehen („Misstrauenskultur“ als Folge); mit dem bitteren Ergebnis, dass über eine Demotivation zukünftige Führungsprozesse äusserst erschwert werden können. (Bleicher, 2005, S. 28)

Krystek und Zumbrook (1993) beschreiben Vertrauensverhalten als ein Verhalten, das erstens die eigene Verwundbarkeit steigere;

zweitens gegenüber Personen erfolge, die nicht der persönlichen Kontrolle unterlägen und das drittens in Situationen erfolge, in denen der erlittene Schaden, sollte diese Verwundbarkeit ausgenutzt werden, größer wäre als der gewonnene Vorteil, wenn sie nicht ausgenutzt werden. Luhmann (1989) sieht demzufolge im Vertrauen ein „Problem der riskanten Vorleistung“ (S. 23). Man könne und müsse zwischen Vertrauen und Misstrauen wählen, weil Misstrauen nicht nur das Gegenteil von Vertrauen sondern sein „funktionales Äquivalent“ (Luhmann, 1989, S. 78) sei.

Die Relevanz des Vertrauens im Unternehmen ist Gegenstand vieler Forschungsarbeiten, die ergeben haben, dass das Vertrauen die wichtigste Grundvoraussetzung für ganz unterschiedliche Bereiche ist, die den Unternehmenserfolg entscheidend beeinflussen (Lines, Selart, Espedal & Johansen, 2005). So hat man Vertrauen mit einer besseren Aufgabenerfüllung, größerer Offenheit in der Kommunikation und Informationsweitergabe, besserem Verhalten im Unternehmen, weniger Konflikten – sogar in interorganisationalen Beziehungen – und einer höheren Akzeptanz von Entscheidungen und Zielen in Zusammenhang gebracht.

Während Restrukturierungen ist das Vertrauen der Mitarbeiter in das Management sehr wichtig – ein Aspekt, der wiederholt beschrieben wurde. Der Hauptfokus lag bisher darauf, dass Vertrauen die Veränderungen überhaupt erst ermögliche oder sich positiv auf die Beziehung verschiedener Facetten des Veränderungsprozesses (wie beispielsweise Partizipation und Kommunikation) und damit auf den Veränderungserfolg auswirke (Lines et al., 2005).

Die Kehrseite der Medaille, wie nämlich Veränderungsprozesse

sich auf das Vertrauen in das Management auswirken, haben Lines et al. (2005) untersucht. Sie sehen organisationale Veränderungsprozesse als kritische Projekte, die entweder Vertrauen fördern oder zerstören. Hierbei beziehen sie sich auf die langfristige Beziehung zwischen der Organisation, die vom Management repräsentiert wird, und den Mitarbeitern, die nicht zum Management gehören. Sie argumentieren, dass die Vorgehensweise während Veränderungsprojekten und ihre Konsequenzen für die Betroffenen sich entweder positiv oder negativ auf die Entwicklung des Vertrauens in das Management auswirken. Abhängig von Intensität und Vorzeichen der Beziehung zwischen den einzelnen Facetten des Wandels und dem Vertrauen würden die Vorteile von Veränderungsprozessen dementsprechend gestärkt oder geschwächt werden - je nachdem, wie sich das Vertrauen entwickle.

In einer quantitativen empirischen Studie unter 188 Unternehmen haben Lines et al. (2005) die Auswirkungen verschiedener Facetten des Veränderungsprozesses auf das Vertrauen in das Management untersucht. Die Studie wurde zweistufig durchgeführt. Zunächst haben Studenten der Norwegian School of Economics and Business Administration mit einem Vertreter der mittleren Managementebene ein Interview geführt. Anschließend wurden die Ergebnisse mit einer Fragebogenaktion vertieft.

Folgende kritische Faktoren für das Vertrauen in das Management konnten empirisch bestätigt werden: Erstens gebe es eine positive Beziehung zwischen der wahrgenommenen Entscheidungsqualität und dem Vertrauen in das Management. Zweitens habe Kommunikation unter Zuhilfenahme rhetorischer Mittel wie beispielsweise kausaler, ideologischer oder vergleichender Argumentationen („social accounts“, Lines et

al., 2005, S. 227) einen positiven Einfluss auf das Vertrauen. Dabei komme es jedoch sehr auf die situativ angemessene Wahl der rhetorischen Mittel an. Drittens wiederum wirke sich Partizipation signifikant positiv auf das Vertrauen aus. Im Hinblick auf die individuelle Arbeitsbelastung wirkten sich durch die Veränderungen hervorgerufene Vielfalt der Aufgaben, Autonomie, Feedback und Aufgabenidentität schwach positiv auf das Vertrauen in das Management aus. Fünftens sei die Beziehung zwischen Erfahrungen und Vertrauen negativ von der Unternehmenszugehörigkeit abhängig. Aktuelle positive oder negative Erfahrungen würden in den Kontext der bisher gemachten Erfahrungen eingeordnet. Je länger eine Person im Unternehmen sei, um so mehr Zeit benötige sie, um eine gegenteilige Erfahrung als solche zu akzeptieren. Daher könne sich eine sorgfältige Planung und Durchführung des Veränderungsprozesses auf eine Person, die sich erst kurz- bis mittelfristig im Unternehmen befinde, besonders positiv auswirken.

Ohne Zweifel sind beide Aspekte im Rahmen von Restrukturierungen zu beachten: Einerseits beeinflusst das mitgebrachte Vertrauen den aktuellen Prozess, andererseits wirkt sich das Projekt unweigerlich positiv oder negativ auf das Vertrauen aus. Ebenso ist unbestritten, dass Vertrauen zumindest zu einem besseren Arbeitsklima beiträgt und mit hoher Wahrscheinlichkeit bessere Arbeitsergebnisse fördert. Ein Vertrauensverlust hingegen kann sich während einer Restrukturierung ausgesprochen negativ auswirken.

Interessant sind die einzelnen Faktoren, die zu einer Vertrauensbildung beitragen: So stellen Entscheidungsqualität, Kommunikation, Partizipation, größere Arbeitszufriedenheit und die Erfahrungen der Vergangenheit eindeutig kritische Faktoren

bei Restrukturierungen dar.

Aus Bleichers Sicht (2005) sind es tayloristisch geprägte Misstrauensorganisationen, die zu den aktuellen Krisenursachen mangelnder Innovationskraft, unzureichender Flexibilität und verminderter Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Es sei versäumt worden, die in den Mitarbeitern vorhandenen „schöpferischen Potenziale“ (ebd., S. 29) für die Bewältigung des Wandels einzusetzen.

5.3. Kritischer Faktor Kommunikation

Kommunikation wird oft als der entscheidende Erfolgsfaktor dargestellt. Nach einigen einleitenden Ausführungen wird auf die Bedeutung der Kommunikation im Rahmen von Restrukturierungen eingegangen.

Einleitend ist festzustellen: Jede Kommunikation beinhaltet einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2003). Wenn Menschen einander begegnen, tun sie dies zwangsweise parallel auf diesen zwei Ebenen. Einerseits sprechen sie inhaltlich über eine Sache, andererseits sagen sie dabei immer auch etwas über sich selbst und ihren Gesprächspartner. Auf der Sachebene geht es um Informationen, Ziele, Vorschläge, Kritik, Fakten und Maßnahmen. Auf der Ebene von Beziehung und Emotion stehen Einstellungen, Normen, Wünsche, Interessen, Gefühle und Bedürfnisse im Vordergrund. Während der sachliche Teil offen angesprochen wird, ist die emotionale Ebene den Kommunikationspartnern nicht immer bewusst (Seifert, 1999).

Müller (2004) stellt die beiden Ebenen mit dem Bild des

Eisbergs dar. Hier repräsentiert die Sachebene den für alle sichtbaren Teil oberhalb des Wassers, die emotionale Ebene den unsichtbaren, größeren Teil unter Wasser:

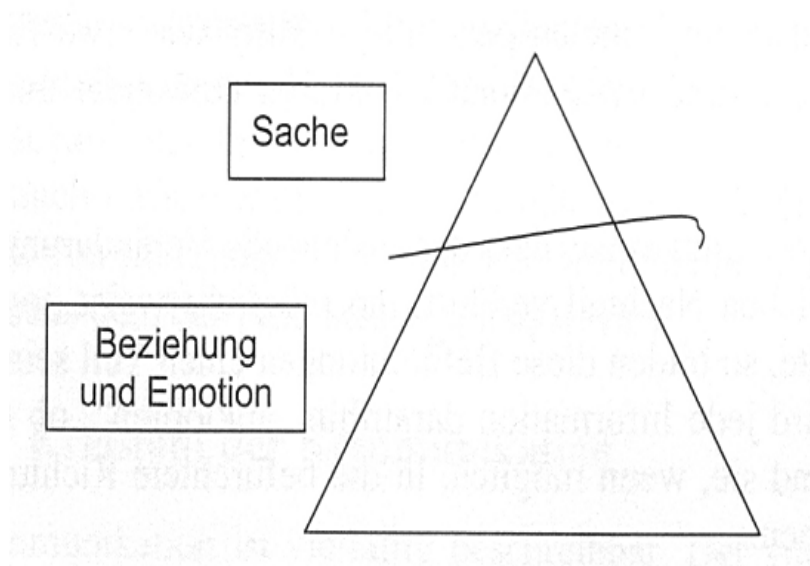


Abbildung 11: Der kommunikative Eisberg

Müller (2004) stellt fest, dass sich bei korrekter Gewichtung beider Ebenen ein ganz anderes Bild ergibt. Der untere Teil dominiere faktisch den oberen, die Beziehungsebene bestimme die Sachebene.

Zwar bezieht sich der inhaltliche Teil auf sachliche Daten, entscheidend sei jedoch der Beziehungsteil. Er bestimme nämlich, wie diese sachlichen Informationen interpretiert würden: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, daß letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist“ (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2003, S. 56). In vielen Fällen hätten Unstimmigkeiten ihren Ursprung auf der Beziehungsebene, während die Beteiligten versuchten, eine Lösung auf der Inhaltsebene zu finden.

Dieser Beziehung zwischen Sachebene und emotionaler Ebene muss in der Kommunikation im Rahmen von Restrukturierungen Rechnung getragen werden. Der emotionalen Ebene sollte angemessen begegnet werden. In der Wertschätzung des Gesprächspartners sieht Seifert (1999) hierfür den Schlüssel: Die sachlichen Botschaften müssten verständlich, die Ich-Botschaften ehrlich und die Du-Botschaften wertschätzend sein.

Über Kommunikation und ihre Bedeutung im Rahmen von Veränderungsprozessen wurde bereits sehr viel geschrieben. Eine für Restrukturierungen relevante Betrachtungsweise von Kommunikation findet sich bei Kieser und Hegele (1998). Sie setzen sich für einen Paradigmenwechsel im Management ein, der anhand von Kommunikation stattfinden soll. Organisieren ist ihrer Auffassung nach kein ingenieurhaftes Gestalten eines Unternehmens anhand von Regeln wie beispielsweise Über- und Unterordnung, Stellenbeschreibungen, Verfahrensrichtlinien oder Sanktionen:

Organisation spielt sich vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter ab. Sie müssen die Zielsetzung und die Prinzipien der neuen Organisation verstehen, von der Richtigkeit dieser Absichten überzeugt sein, und in ihrem Umfeld selbst im Sinne der neuen Organisation gestaltend tätig werden. Nur wenn solche Prozesse ablaufen, kann man davon ausgehen, daß der intendierte organisatorische Wandel zustande kommt. In einer solchen Perspektive wird die Kommunikation zum wichtigsten Instrument des organisatorischen Wandels. (Kieser & Hegele, 1998, S. 2)

Sie stellen die Vorgehensweise der von ihnen so genannten

Instrumentalisten einem neuen, konstruktivistischen Verständnis von Organisation gegenüber, auf das nach dem folgenden Einschub zum Thema Konstruktivismus eingegangen wird.

Wissenschaftsauffassungen, die dem Konstruktivismus zugeordnet werden, haben starken Einfluss auf neuere sozialwissenschaftliche Organisationstheorien (Greif, Runde & Seeberg, 2004). Kernaussage des Konstruktivismus ist, die Wirklichkeit sei ausschließlich über subjektive Wahrnehmung und Interpretation zugänglich. Der Mensch konstruiere durch sein Bild seine subjektive Wirklichkeit. Diese Konstruktionen wiederum unterschieden sich von der Realität. Die Grundidee darauf aufbauender Organisationstheorien lässt sich wie folgt skizzieren:

Organisationsmitglieder handeln nicht auf der Basis von naturgegebenen, schicksalhaften Zuständen, sondern aufgrund von kollektiv erzeugten, also sozial konstruierten Realitäten. Diese Realitäten sind Interpretationen, Be- und Umdeutungen und andere geistige Konstrukte. Diese beeinflussen dann, was als wirklich akzeptiert wird und faktische Geltung erlangt. Natürlich spielt die Sprache – also Kommunikation – bei der Erzeugung und Verankerung sozialer Konstruktionen die entscheidende Rolle. (Hegele-Raih, 2002, S. 68)

Kritisiert werden konstruktivistische Ansätze vor allem mit dem Argument, der organisatorische Wandel würde auf Sprache allein reduziert und diese reiche nicht aus, den Wandel konkret zu gestalten.

Kieser und Hegele (1998) vertreten also ein neues Verständnis von Organisation. Die Instrumentalisten nähmen Reorganisationen durch die Vorgabe neuer oder geänderter formaler Regelungen vor. Zu diesen zählten beispielsweise Stellenbeschreibungen, Organigramme und Verfahrensrichtlinien. Demgegenüber argumentieren Kieser und Hegele, Verhalten in Organisationen würde vor allem durch übereinstimmende Interpretationen, subjektive Theorien und Skripte gesteuert. Dies wiederum bedeute, dass Organisationsstrukturen an sich aus Kommunikation bestünden und ständig durch Kommunikation - mitunter gänzlich neu - interpretiert würden. Durch Kommunikation würden sie stabilisiert und verändert.

Die Essenz der Organisationsstruktur liege also in ihrer sozialen Konstruktion (durch Kommunikation), nicht in einer technizistisch-betriebswirtschaftlichen Konstruktion.

Formale, meist schriftliche Fixierungen von Aufgabenzuteilungen, Kompetenzen oder Abteilungsgrenzen, also das, „was die Instrumentalisten gemeinhin unter Organisation fassen“ (Kieser & Hegele, 1998, S. 143), könne nur als eine Art Ergebnisprotokoll verstanden werden.

Dieses Verständnis steht im Gegensatz zu dem in der Praxis weit verbreiteten Organisationsverständnis der Instrumentalisten, dass nämlich Organisationen durch Regeländerungen verändert werden können. Für den Instrumentalisten sind Information und Partizipation der Betroffenen, Visionen oder begrenztes technisches Mitkonstruieren primär flankierende Maßnahmen. Daraus folgern Kieser und Hegele:

Wenn die bestehende Organisationsstruktur durch

Kommunikation sozial konstruiert wurde und aufrecht erhalten wird, so müssen Versuche zur Änderung der Aktivitäten der Organisationsmitglieder (um diese geht es letztlich) vor allem darauf abstellen, eingefahrene Denkmuster der Organisationsmitglieder durch Kommunikation zu durchbrechen und zu verändern. (Kieser & Hegele, 1998, S. 145)

Im ersten Schritt zielt Kommunikation also darauf ab, die Reorganisation zu initiieren, indem die Mitarbeiter zu einem Paradigmenwechsel geführt würden. Der zweite Schritt beinhaltet Konzipierung und Implementierung, der dritte die Beendigung und Stabilisierung des Reorganisationsprozesses.

Kieser und Hegele (1998) unterstreichen die Bedeutung von Visionen, Leitbildern, Metaphern und Geschichten für eine wirkungsvolle Kommunikation. Unter Zuhilfenahme von Metaphern wird ein Aspekt oder ein Bereich, der noch wenig bekannt ist, in der Sprache eines bekannteren und daher unproblematischeren sekundären Bereichs beschrieben. Die Sprache des bekannteren Bereichs wird benutzt, um einen Aspekt auf diese Weise mit einer neuen Perspektive zu verbinden. Metaphern sind also kognitive Instrumente, „die unerlässlich sind zur Wahrnehmung von Aspekten und Verbindungen, die bisher noch nicht gesehen wurden. ... So löst beispielsweise die Forderung, Organisationen als Zelte zu bauen, Assoziationen aus, die bislang noch nicht mit der Organisation verbunden waren“ (Kieser & Hegele, 1998, S. 148). Neue Metaphern lösten so alte Denkmuster ab und etablierten neue. Sie dienten dazu, geistiges Neuland zu erschließen, indem sie subjektive Theorien veränderten: „Im Grunde vermittelt uns die Sprache,

die immer von Metaphern durchsetzt ist, unsere Sicht der Wirklichkeit" (Kieser & Hegele, 1998, S. 149). Metaphern werden auch als „Instrumente der Demagogie" bezeichnet (ebd.), da ihre Wirkung darauf beruht, dass die von ihnen hervorgerufenen Bilder emotional besetzt sind. Diese Emotionen würden auf den Gegenstandsbereich transferiert.

Geschichten und Anekdoten sind weitere rhetorische Elemente, die Umdenken fördern und daher häufig in die Darstellung neuer Organisationskonzepte eingeflochten werden (Kieser & Hegele, 1998). Solche Geschichten handeln meist davon, welche Erfolge einzelne Unternehmen mit der Realisierung eines neuen Organisationskonzeptes erzielt haben, wie Reorganisationen das Verhalten einzelner Mitarbeiter nachhaltig verändert haben, wie Pioniere ein neues Konzept gegen heftigen Widerstand durchgesetzt haben oder wie einzelne Mitarbeiter nun zu Leistungen fähig sind, die ihnen vorher unmöglich gewesen wären. Eine Geschichte löse ebenfalls Emotionen aus, im Gegensatz zur abstrakten Information, weil Geschichten anschaulicher als Zahlen seien. Sie würden den Mitarbeitern helfen, sich ein Bild zu machen. Zudem biete die Geschichte eine Identifikationsfigur.

Wissenschaftliche Experimente weisen statistisch abgesichert nach (Hegele-Raih, 2002), dass die erzählende Darstellung von Einzelfällen wesentlich überzeugender wirkt als Informationen, die aus repräsentativen Stichproben gewonnen wurden.

Zudem förderten Geschichten in Verbindung mit der Implementierung von Veränderungsprojekten den Aufbau neuer Skripte (Kieser & Hegele, 1998). Aufgrund ihres hohen Erinnerungswertes sei die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Mitarbeiter diese in einer entsprechenden Situation aus dem

Gedächtnis abriefen und aus ihnen ein Rollenmodell ableiteten. Würde dieses neue Verhalten akzeptiert, entstünde daraus ein neues oder geändertes Skript.

Durch Kommunikation im oben dargestellten Sinn sollen die Mitarbeiter dahin geführt werden, ihre bisherigen Überzeugungen bezüglich der Organisation in Frage zu stellen, neue Ziele und Prinzipien anzunehmen und diese mit ihren Kollegen konkret umzusetzen.

Kurz gesagt: Kommunikation führt zum Paradigmenwechsel in den Köpfen der Mitarbeiter, und dies wiederum führt zu einem veränderten Verhalten. Es ist also nicht die Veränderung der „hard facts“, wie beispielsweise Veränderungen in Aufbau- und Ablauforganisation, sondern die Veränderung der „soft facts“ im Sinne von Zielen, Dogmen und persönlichem Verhalten, die erfolgsentscheidend ist.

Kommunikation soll auf jeder Hierarchieebene erfolgen, da Menschen auf jeder Ebene überzeugt werden müssen. Dieser Überzeugungsprozess findet über Kommunikation statt. Die Überzeugung von der Richtigkeit eines neuen Konzeptes oder eines neuen Weges beginnt beim Top Management und zieht sich dann durch das gesamte Unternehmen durch.

In diesem Zusammenhang ist die Theorie Bourdieus interessant. Bourdieu (1990) sieht sprachliche Äußerungen nicht allein als Botschaften, die entziffert werden müssen. Er sieht die Sprache als ein Produkt auf einem kommunikativen Markt, das der Bewertung ausgesetzt ist. Der Wert der Kommunikation definiere sich aus ihrem Verhältnis zu anderen selteneren oder alltäglicheren Diskursen:

Als Kommunikationsbeziehung zwischen einem Sender und einem Empfänger, basierend auf Chiffrierung und Dechiffrierung, also auf der Verwendung eines Codes oder auf schöpferischer Sprachkompetenz, ist der sprachliche Tausch auch ein ökonomischer Tausch, der in einem bestimmten symbolischen Kräfteverhältnis zwischen einem Produzenten mit einem bestimmten Sprachkapital und einem Konsumenten (oder einem Markt) stattfindet und geeignet ist, einen bestimmten materiellen oder symbolischen Profit zu erbringen. (Bourdieu, 1990, S. 45)

Bourdieu (1990) erörtert weiter, Sprache sei daher nicht nur ein Mittel der Kommunikation, sondern auch ein Indiz für Reichtum und ein Mittel der Herrschaft. Er betont die schöpferische Kraft des Wortes: Man könne durch Wörter, Befehle und Parolen handeln. Diskurse seien Zeichen des Reichtums und der Autorität, denen geglaubt und gehorcht werden solle. Vor allem die „performative Aussage“ enthielte einen ausdrücklichen Machtanspruch (Bourdieu, 1990, S. 54). Als Beispiel nennt er die Verurteilung durch einen Richter.

Der Bezug zu Restrukturierungen ergibt sich aus Bourdieus Antwort auf die Frage nach den sozialen Bedingungen, die einem einzelnen Akteur eine derartige Macht verschaffen. Der Ursprung der „Magie der performativen Aussage“ liege nicht in den Worten selbst sondern in dem Amt, also der „Delegation von Macht“, aufgrund derer eine Person ermächtigt sei, zu sprechen und zu handeln (Bourdieu, 1990, S. 55). Als Beispiele nennt er Könige, Priester und anerkannte Wortführer.

Zweifelsohne können die Personen an der Spitze von Unternehmen

auf diese Stufe gestellt werden. Nach Bourdieu sind es die sozialen Bedingungen der Institution des jeweiligen Amtes, die den legitimen Amtsträger dadurch, dass das Amt zwischen ihm und einer sozialen Gruppe steht, dazu befähigen, mit seinen Worten auf die soziale Welt Einfluss zu nehmen.

Hierfür werde er notwendigerweise mit Symbolen der Macht ausgestattet, Zeichen und Insignien, die daran erinnerten, dass er nicht im eigenen Namen und nicht in eigener Machtvollkommenheit, sondern Kraft seines Amtes spreche. Dies trifft auf Vorstandsvorsitzende und Geschäftsführer, sogar Hierarchieebenen darunter, eindeutig zu. Machtsymbole, so genannte Privilegien, zeichnen ihr Amt aus. Die kommunikative Macht der Unternehmensleitung - und dies gilt gerade in Restrukturierungsfällen - hängt mit ihrer Amtsautorität zusammen. Hinter ihren Aussagen steht Kraft ihres Amtes die Autorität, diese umzusetzen. Man denke an Entscheidungen bezüglich Entlassungen, Standortschließungen und ähnlich weitreichende Maßnahmen, die von der Unternehmensleitung beschlossen, kommuniziert und umgesetzt werden.

Kieser und Hegele (1998) definieren vor dem Hintergrund ihres Verständnisses, Veränderung sei Kommunikation, auch die Rolle der Berater entsprechend neu. Unternehmensberater hätten die Bedeutung der Kommunikation längst erkannt. Sie würden zwar, zumindest dem Anschein nach, ebenfalls an einem Konzept der technizistischen Konstruktion von Organisation festhalten. Tatsächlich inszenierten sie jedoch Kommunikation, um eine neue Interpretation der Organisation hervorzurufen. Insofern versuchten sie eben gerade nicht, Organisationsstrukturen in einer technizistischen Weise zu verändern.

Sie sehen die Aufgabe interner und externer Berater daher

primär als „Communication Agents“ (Kieser & Hegele, 1998, S. 4). Die Berater sollen die Kommunikation während des Veränderungsprozesses strukturieren. So stellen sie beispielsweise alle Beteiligten als Gewinner dar – obgleich sie es faktisch nicht sind, vom individuellen Standpunkt aus betrachtet gar nicht sein können. Berater liefern gute und verständliche Argumente. Sie wüssten, wie Daten erhoben und präsentiert werden müssen, um zu überzeugen: „Alle diese Aktivitäten dienen der Strukturierung von Kommunikation, tragen aber auch zur Motivation der Beteiligten und zur Konsensbildung bei“ (Kieser & Hegele, 1998, S. 4).

Hegele-Raih (2002) stellt fest, dass viele Prozesse der Sprachentstehung, -verbreitung und -anwendung unbewusst verlaufen und schwer beeinflussbar sind. Dies hiesse jedoch nicht, dass es dem Menschen nicht möglich sei, existierende Kommunikationsgewohnheiten in Frage zu stellen oder zu durchbrechen. Eine kritische Auseinandersetzung mit der im Unternehmen praktizierten Kommunikation erfolge sehr wohl, wie beispielsweise die „X-Mas 2000“ E-Mail (Anhang 3) oder das „Bullshit Bingo“ Spiel (Anhang 4) bewiesen. Allerdings ist kein Fall eines Aufstandes bekannt, bei dem sich die Mitarbeiter dermaßen gegen den Missbrauch von Sprache gewehrt haben, dass dies Konsequenzen gehabt hätte. Dies wiederum lässt jedoch keinen Rückschluss darauf zu, ob ein Paradigmenwechsel anhand der geänderten Sprachwelt nun stattgefunden hat oder nicht.

Die Verballhornung der Sprache in diesen beiden Beispielen zeigt die Grenzen verbaler Konstrukte auf. So kommt auch Hegele-Raih (2002) zu dem Ergebnis, dass konstruktivistische Konzepte sich in Bezug auf den organisatorischen Wandel als begrenzt praxistauglich erweisen. Zudem enthielten sie

aufgrund ihres emotionalen Gehalts die Gefahr einer unkritischen Argumentation.

Praktische Ratschläge, wie jenseits aller Theorie in Veränderungsprozessen zu kommunizieren sei, finden sich beispielsweise bei Doppler und Lauterburg (2002): Man müsse beachten, dass Kommunikation nicht gleich Information sei. Sie gehe darüber hinaus, indem sie den Gesprächspartner in einen Dialog einbeziehe. Instrumente lebendiger Kommunikation seien beispielsweise individuelle Kontakte, Teamgespräche sowie Top-Down- und Dialog-Veranstaltungen in größeren Kreisen. Auch bei reiner Informationsvermittlung sollten möglichst interaktive Foren wie Informationsmärkte, Präsentationen mit anschließender Diskussion in Kleingruppen oder die Möglichkeit, im Plenum zu diskutieren, vorgesehen werden. Wichtig sei es, bei größeren und umfassenderen Projekten ein eigenes Kommunikationskonzept zu erarbeiten.

Insgesamt müsse das allgemeine Interesse an der Projektarbeit konsequent wach gehalten werden. Hierfür böte sich das bereits erwähnte „Management by wandering around“ an: Das Management solle regelmäßig direkte Kontakte mit der „Front“ beziehungsweise der „Basis“ halten. Überhaupt solle Kommunikation Spaß machen: gefühlsnah, spontan, frech und unkompliziert solle sie sein. Die beiden zuletzt genannten Aspekte, die Empfehlung des „wandering around“ und, dass Kommunikation Spaß machen solle, zeigen wiederum, dass Modelle des Change Management nur begrenzt auf Restrukturierungen übertragbar sind: In einer Situation, in der es um das Überleben des Unternehmens geht, kann der Spaß durchaus zunächst ausbleiben. Zudem muss hier dem Top-Management nicht empfohlen werden, unter den Mitarbeitern herumzulaufen. Ohne die Beteiligung der Mitarbeiter in Projektteams geht es

gar nicht.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Kommunikation als der entscheidendste Faktor bei Restrukturierungen und Veränderungsprozessen angesehen wird.

5.4. Kritischer Faktor Vision

Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu verteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer. (Antoine de Saint-Exupéry)

Beiträge zum Thema Vision beginnen oft mit diesem bekannten Zitat. Während beispielsweise in Unternehmen in den U.S.A. die Formulierung von Visionen und Mission Statements zur Grundlage der Geschäftstätigkeit gehört, steht manche Führungspersönlichkeit in Europa dem Begriff doch eher skeptisch gegenüber. In der Organisationswissenschaft werden Visionen und Leitbilder zunehmend als wichtiger Erfolgsfaktor für den Wandel von Unternehmen angesehen.

Kieser und Hegele (1998) beschäftigen sich ausführlich mit der Bedeutung von Visionen und Leitbildern im organisatorischen Wandel:

Ohne Zweifel: Will oder muß sich ein Unternehmen grundlegend ändern, so genügt es kaum, dabei nur die Probleme vor Augen zu haben, die die neue Struktur beseitigen soll - das Topmanagement muß

eine Vorstellung davon haben und im Unternehmen kommunizieren, wie das Ergebnis in etwa aussehen soll: Es muß eine Vision oder ein Leitbild entwickeln. (Kieser & Hegele, 1998, S. 159)

Bonsen (1994) sieht in der Unternehmensvision das Bild davon, wie das Unternehmen und sein näheres Umfeld in Zukunft aussehen sollen. Die Vision sei „idealistisch und strategisch, erhaben und profan, altruistisch und egoistisch“ zugleich (Bonsen, 1994, S. 63).

Sie beschreibe einerseits das Ideal, das das Unternehmen erreichen wolle und damit das höchste Potential, das in ihm stecke. Andererseits lege sie dar, was das Unternehmen bei seinen Kunden und auf dem Markt erreichen wolle. Die Vision zeige damit, welchen Nutzen die Organisation für andere, beispielsweise Kunden und Allgemeinheit, schaffen wolle. Gleichzeitig gehe es auch um den Nutzen, den das Unternehmen für sich selbst schaffe.

Seiner Auffassung nach werden Visionen nicht erarbeitet, sondern entdeckt. Sie würden „ent-wickelt“ (Bonsen, 1994, S. 63). Sie entstünden dadurch, dass die Beteiligten in sich hineinhorchten und so herausfänden, was sie wirklich wollen. Wie auch bei dem einzelnen Menschen sei die Vision bereits im kollektiven Bewusstsein des Unternehmens vorhanden. Die Vision sei nicht das Eigentum der Unternehmensleitung, auch wenn sie von ihr stark geprägt werde. Sie sei das Eigentum aller Mitarbeiter im Unternehmen. Die Führungsspitze habe die Funktion, die Vision, den gemeinsamen Traum, bewusst zu machen.

Kotter (1996) nennt fünf Elemente einer erfolgreichen Vision:

Erstens müsse sie vorstellbar sein und ein Bild der Zukunft vermitteln. Zweitens solle sie begehrenswert sein und den langfristigen Interessen von Mitarbeitern, Kunden, Aktionären und anderen Anteilseignern entsprechen. Drittens müsse sie klar genug sein, um Richtungsweisung in Entscheidungsprozessen zu bieten. Viertens solle sie gleichzeitig so flexibel sein, dass sie bei veränderten Rahmenbedingungen individuelle Initiativen und alternative Wege erlaube. Letztlich müsse sie innerhalb von fünf Minuten erklärbar, also leicht kommunizierbar, sein.

Für diese Kommunikation wiederum sei wichtig (Kotter, 1996), dass die Vision einfach zu erläutern ist und keine Fachausdrücke beinhalte. Sie solle viele Bilder enthalten und auf verschiedenen Foren präsentiert werden. Hier komme es auf das ständige Wiederholen an, da so die Ideen immer tiefer verankert würden. Das Management müsse als gutes Beispiel vorangehen, ansonsten würde die Vision unglaubwürdig. Inkonsistenzen oder Elemente, die als solche interpretiert werden könnten, müssten offen angesprochen werden. Zudem sei die Kommunikation der Vision ein Geben und Nehmen. Die Mitarbeiter sollten so oft wie möglich die Gelegenheit erhalten, sich zu äussern.

Schweizer (1990) wiederum stellt Vision und Extrapolation gegenüber. Die quantitative und qualitative Extrapolation gehe immer vom Ist-Zustand aus, den sie aus der Vergangenheitssicht zu interpretieren und unter Berücksichtigung veränderter Umweltfaktoren (Markt, Technik, Konkurrenz, etc.) in die Zukunft zu extrapolieren versuche. Demgegenüber sehe die Vision zunächst in die Zukunft als einem vorstellbaren Ist-Zustand voller neuer Möglichkeiten. Sie entstünde also losgelöst von den realen oder scheinbaren Hindernissen der

Gegenwart. Erst nachdem man eine Vision definiert habe, solle man einen gangbaren Weg zurück in die Gegenwart suchen. Was die Vision somit von der planerischen Extrapolation unterscheide sei, dass sie eine unternehmerische Absicht als Wille zum Ausdruck bringe und sich dabei nicht von den gegenwärtigen Sachzwängen beeindrucken ließe.

Auf individueller Ebene sieht Senge (1990) in der Vertiefung persönlicher Visionen einen Baustein der Selbstführung („personal mastery“), eine der fünf von ihm definierten Managementdisziplinen. Hierbei betont er den sehr wichtigen Aspekt, diese Vertiefung der Vision müsse einer objektiven Betrachtung der Realität standhalten. Dies ist auch im Rahmen von Restrukturierungen von hoher Bedeutung. Manche Unternehmenskrise ist auf eine starke Vision des Top Managements zurückzuführen, die der Realität – wie häufig zu spät oder gar nicht erkannt wird – nicht standhalten konnte.

Nach Kieser und Hegele (1998) dienen Visionen im Rahmen von Veränderungsprozessen dazu, organisatorische Widerstände zu durchbrechen und Wahrnehmungen, Gedanken und Handlungen der Mitarbeiter auf die Gestaltung der Zukunft auszurichten. Die Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung und die Entscheidung, eine Restrukturierung vorzunehmen, würden erleichtert, wenn durch Visionsvermittlung gute und erstrebenswerte Perspektiven in Aussicht gestellt werden. Die mit dem Vorhaben verbundenen Schwierigkeiten, Mühen und Frustrationen seien besser ertragbar, wenn durch eine Vision „Licht am Ende des Tunnels“ leuchte. Leitbilder beinhalteten Ziele, allgemeine Prinzipien, Werte und Orientierungsmuster.

Sie verweisen auf die enge Beziehung zwischen Vision oder Leitbild und Kommunikation, da der Erfolg einer Vision nicht

allein von ihrer Qualität abhängig sei, sondern davon, wie diese kommuniziert werde:

Es ist nach unserer Auffassung wichtig, die Entstehung und Umsetzung eines Leitbildes oder einer Vision als einen Kommunikationsprozeß aufzufassen, mit dessen Hilfe ein zunächst abstraktes und nur in der Vorstellung einiger Führungskräfte existierendes Bild in Einstellungen und Handlungen umgesetzt wird. (Kieser & Hegele, 1998, S. 160)

Kieser und Hegele (1998) differenzieren zwischen Vision und Leitbild, wohingegen im angelsächsischen Raum ausschließlich von „vision“ gesprochen wird. Unter Vision subsumieren sie alle Vorstellungen, die das zukünftige Unternehmen betreffen, beispielsweise seine Position am Markt oder seine Unternehmenskultur. Visionen vermitteln eine „umfassende, plastische und bildhafte Vorstellung von dem zukünftigen Unternehmen“ (Kieser & Hegele, 1998, S. 162). Im Zusammenhang mit der Vision müsse kommuniziert werden, warum das Unternehmen, beziehungsweise seine Mitarbeiter, sich ändern sollen. Ebenfalls müsse dargelegt werden, was als Ursache der derzeitigen Probleme zu betrachten ist.

Schriftlich fixierte Visionen werden in aller Regel kurz gehalten und geben wenig oder keine Anhaltspunkte darüber, wie die Vision erreicht werden soll. Allein schon deshalb ist die Vermittlung von Vision eine andauernde Kommunikationsaufgabe. Die Mitarbeiter sollen die Vision nicht nur verinnerlichen, sondern selbst Vorstellungen entwickeln, wie sie zu erreichen sei. Visionen können einen erheblichen Beitrag zu dem langfristigen Wandel eines Unternehmens leisten. Sie

beinhalten jedoch keine Hinweise bezüglich der Wahl der richtigen Organisationsform.

Im Leitbild sehen Kieser und Hegele (1998) demgegenüber hauptsächlich die organisatorische Grundstruktur des zukünftigen Unternehmens: „Leitbilder stellen eine Art idealisierte und typisierte Vorstellung einer organisatorischen Grundstruktur dar und entsprechen damit sog. Ideal- oder Archetypen, nie aber einer realen Organisation“ (Kieser & Hegele, 1998, S. 170). Leitbilder können beispielsweise eingesetzt werden, um eine Vorstellung dafür zu vermitteln, welche Organisationsform zur Verwirklichung einer Vision beitragen soll.

5.5. Kritischer Faktor Partizipation

Sowohl die wissenschaftliche Literatur als auch die Managementliteratur lassen keinen Zweifel darüber aufkommen, dass die Beteiligung der Mitarbeiter am Veränderungsprozess unabdingbar ist. Es besteht Einigkeit, dass die Partizipation der Mitarbeiter einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Veränderungen darstellt. Durch Beteiligung soll sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter den Wandel mittragen und aktiv gestalten, anstatt ihn zu blockieren. Ihr Wissen und ihre Kreativität sollen darüber hinaus systematisch genutzt werden. Eine Restrukturierung ohne die Einbeziehung von Management und Mitarbeitern ist faktisch nicht möglich. Die Mitarbeiter müssen zwangsläufig in Projektteams mitarbeiten.

Die Partizipationsforschung beschäftigt sich seit vielen Jahren mit unterschiedlichen Modellen der Beteiligung von Mitarbeitern an unternehmensinternen Entscheidungs- und

Problemlösungsprozessen (Antoni, 1990). Partizipation erfolgt beispielsweise im Rahmen dyadischer Vorgesetzten-Mitarbeiter Beziehungen, in Formen der Gruppenarbeit, in breit angelegten kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (bekannt als „KVP“), über formale Mitbestimmungsmodelle sowie in Projektteams im Rahmen von Restrukturierungen.

Die Einbeziehung der Mitarbeiter ist aus der Perspektive der Partizipationsforschung insofern interessant, als auf eine Vielzahl vorliegender Forschungsbefunde zurückgegriffen werden kann. Bei den vorliegenden Forschungsergebnissen handelt es sich in erster Linie um Befunde, die die vermuteten positiven Auswirkungen partizipativer Entscheidungsfindung auf soziale und ökonomische Effizienzindikatoren belegen (Antoni, 1990). Diese Ergebnisse führt man vor allem auf kognitive und motivationale Prozesse zurück. Die positive Wirkung der Einbeziehung der Mitarbeiter (ihrer Partizipation) bedarf in der Arbeits- und Organisationspsychologie keiner weiteren Diskussion.

Obwohl der Begriff der Partizipation allgemein gebräuchlich ist, existiert kein einheitliches Begriffsverständnis. Wahrig (Deutsches Wörterbuch, S. 959) übersetzt Partizipation aus dem lateinischen „participio“ als „Teilnahme“. In der Praxis besteht weithin Einigkeit darüber, Partizipation als die Beteiligung von Mitarbeitern an betrieblichen Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen zu definieren (Antoni, 1990). Offen bleibt zunächst, wer an was in welchem Umfang wie und auf welcher Grundlage beteiligt wird.

In diesem Zusammenhang lassen sich sechs verschiedene Partizipationsaspekte unterscheiden (Antoni, 1990): erstens die Partizipationssubjekte, zweitens die

Partizipationsobjekte, drittens die Partizipationsebene, viertens der Partizipationsgrad, fünftens die Partizipationsmethode und schließlich sechstens die Partizipationsgrundlage.

Die Frage nach den Partizipationssubjekten bezieht sich darauf, wer beziehungsweise welcher Personenkreis beteiligt wird. Bei der Bestimmung der Partizipationsobjekte geht es darum, an was die jeweiligen Personen beteiligt werden. Als Abgrenzungskriterium verschiedener Partizipationsebenen kann die Reichweite der Entscheidung, an der die Mitarbeiter partizipieren, gewählt werden. Hierbei geht es um die Relevanz - im Sinne von Reichweite - der Partizipation für das Unternehmen. Mit dem Partizipationsgrad ist das Ausmaß der Beteiligung von Mitarbeitern angesprochen. Die Bandbreite reicht von reiner Informationsvermittlung bis zur paritätischen Einflussnahme.

Die Partizipationsmethode spricht die Art und Weise an, wie die Arbeitnehmer an den Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Man unterscheidet direkte und indirekte, in die reguläre Organisationsstruktur integrierte und nicht integrierte sowie kontinuierliche und diskontinuierliche Methoden (Antoni, 1990). Direkte Partizipation bedeutet, dass die Arbeitnehmer persönlich an den Entscheidungsprozessen teilnehmen, während indirekte Partizipation repräsentativ erfolgt, beispielsweise über Vertrauenspersonen oder Betriebsräte. Bei den integrierten Formen der Partizipation ist die Mitsprache im regulären Geschäftsablauf vorgesehen, während bei den nicht integrierten Methoden hierfür eigens eine parallele Organisationsstruktur geschaffen wird. Kontinuierliche Partizipationsmöglichkeiten sehen ständige Mitsprachemöglichkeiten während der Arbeitszeit vor, während

diskontinuierliche Methoden diese auf besondere Termine beschränken.

Weiterhin lassen sich formale und informelle Partizipationsgrundlagen unterscheiden. Formale Partizipation gründet sich auf explizite, meist schriftliche Vereinbarungen, während informelle Partizipation allein auf dem impliziten Konsens der Beteiligten beruht. Wesentliche formale Legitimationsgrundlagen sind Gesetze, kollektiv-vertragliche Grundlagen (Tarif- oder Betriebsvereinbarungen) und einseitige Managementbestimmungen wie beispielsweise Führungsgrundsätze (Antoni, 1990).

Die folgende Tabelle fasst die sechs Partizipationsaspekte und ihre Unterscheidungskriterien zusammen.

Tabelle 7: Aspekte der Partizipation

Partizipationsaspekte	Unterscheidungskriterien
Subjekte	Hierarchie: ausführende Ebene, unteres, mittleres, oberes Management Arbeitsbereich: homogen vs. heterogen Art der Problembetroffenheit: direkt vs. indirekt
Objekte	Inhalt: Arbeitsbedingungen, Tätigkeit, Personal, Unternehmen Phase: Planung, Entscheidung, Umsetzung, Kontrolle
Ebene	Person - Gruppe - Organisation
Grad	Keine Partizipation - Informationsrecht - Vorschlagsrecht - Mitbestimmungsrecht - Vetorecht - völlige Autonomie
Methode	Direkt vs. indirekt Integriert vs. nicht integriert Kontinuierlich vs. diskontinuierlich
Grundlagen	Formal vs. informell

Kieser und Hegele (1998) stellen fest, dass auch die Beteiligung der Mitarbeiter sich primär über Kommunikation vollzieht:

Ich gebe dem anderen Informationen. Ich höre,

welche Meinung er zu einem bestimmten Problem hat. Ich frage ihn nach Informationen oder Rat. Will ich gemeinsam mit ihm eine Entscheidung treffen, muß ich mich mit ihm abstimmen. (Kieser & Hegele, 1998, S. 232)

Insofern sind die Faktoren Kommunikation und Partizipation der Mitarbeiter - wie bereits die Faktoren Kommunikation und Vision - nur als enges Paar realisierbar.

Bei Restrukturierungen erfolgt die Partizipation der Mitarbeiter in Projektteams. Hier muss ein sinnvolles Maß derart gefunden werden, dass Partizipation nur dort erfolgt, wo sie für die Ergebnisse der Restrukturierung notwendig ist. Es darf nicht darum gehen, jeden zu allem zu befragen.

Nur ein Bruchteil der Mitarbeiter kann in Projektteams eingebunden werden, also konkret an Entscheidungen partizipieren. Die Erfordernis der Integration bezieht sich demgegenüber auf alle Mitarbeiter im Unternehmen und vollzieht sich über Information und Kommunikation. Der weitaus wichtigere Aspekt ist nicht der, den Mitarbeiter um seine Meinung zu bitten (Partizipation), sondern die Wertschätzung, die ihm entgegengebracht wird.

5.6. Kritischer Faktor Downsizing

Personalreduzierungen (in der Regel zwischen 5 und 30 Prozent) gehören zu den Kostensenkungsmaßnahmen fast jeder Restrukturierung. Personalreduzierungen sind somit ein Baustein des Restrukturierungsdesigns. Mit den Auswirkungen dieser Maßnahmen auf die Fähigkeit des Unternehmens zum

organisationalen Lernen befasst sich dieses Kapitel. Es wird gezeigt, dass das Ausmaß der Personalreduzierung ein kritischer Faktor bei Restrukturierungen selbst und für die Zeit danach ist.

Seit 1990 weisen Autoren von Management Theorien verstärkt darauf hin, Investitionen in die Fähigkeit von Unternehmen zu organisationalem Lernen seien ein Schlüsselfaktor im internationalen Wettbewerb (Nonaka, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Senge, 1990). Gleichzeitig praktiziert man Downsizing, um die Produktivität der Unternehmen zu erhöhen und die Zustimmung der Finanzmärkte zu erhalten (Cascio, 2005; Ellis, 1998). Unter Downsizing versteht man eine bewusste, proaktive Management Strategie, die zu einer oft drastischen Reduzierung des Personalstands führt (McKinley, Zhao & Rust, 2000).

In den U.S.A. wurden zwischen 1979 und 1999 mehr als 43 Millionen Stellen abgebaut (McKinley, Zhao & Rust, 2000). Der Trend zum Downsizing hat sich in den U.S.A. seit 2000 sogar drastisch erhöht (Cascio, 2005). Vor allem die Mitarbeiter mittlerer und großer Unternehmen sind betroffen. Morgan Stanley schätzt, dass es sich bei 80 % der freigesetzten Mitarbeiter um sehr gut ausgebildete „white collars“, also Angestellte handelt (Cascio, 2005, S. 39). Dies führt Morgan Stanley darauf zurück, dass 75 % der 12,3 Millionen neuen Arbeitsstellen, die zwischen 1994 und 2000 in den U.S.A. geschaffen wurden, in diesem Bereich angesiedelt waren. Exakt diese würden nun wieder abgebaut.

Cascio (2005) sowie Fisher und White (2000) weisen darauf hin, dass Downsizing und organisationales Lernen nicht kompatibel sind. Downsizing sowie jegliche Restrukturierungsmaßnahme, die mit starker Personalreduzierung verbunden ist, könne das

Lernvermögen von Unternehmen stark schädigen. Unter organisationalem Lernen verstehen sie:

Organizational learning is a reflective process, played out by members at all levels of the organization, that involves the collection of information from both the external and internal environments. This information is filtered through a collective sensemaking process, which results in shared interpretations that can be used to instigate actions resulting in enduring changes to the organization's behavior and theories-in-use. (Fisher & White, 2000, S. 245)

Zudem werde Downsizing eingesetzt, obwohl unterschiedliche empirische Studien bewiesen, dass viele Unternehmen ihre finanziellen Ziele dadurch nicht erreicht haben (Cascio, 2005; Fisher & White, 2000; McKinley, Zhao & Rust, 2000). Eine Studie von 6.418 Downsizing-Projekten unter Standard & Poors 500 Unternehmen hat die Auswirkungen von Entlassungen über 18 Jahre analysiert (Cascio, 2005). Die Ergebnisse über den Zeitraum von 1982 bis 2000 sind ernüchternd: „We found no significant, consistent evidence that employment downsizing led to improved financial performance, as measured by return on assets or industry-adjusted return on assets.“ (Cascio, 2005, S. 40). Zudem legen weitere empirische Studien mit großen Stichproben nahe, dass umfangreiche Entlassungen negative Auswirkungen auf den Aktienkurs mit sich bringen (McKinley, Zhao & Rust, 2000).

Trotz der mangelnden Zielerreichung setzen Manager nach wie vor auf Downsizing. Dies wird auch darauf zurückgeführt, dass Restrukturierungen mit Personalreduzierung als unausweichlich

angesehen würden - obgleich die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen unklar seien (McKinley, Zhao & Rust, 2000). Zwar würden die Kosten für Löhne und Gehälter sinken, diese Kostensenkung werde jedoch oft durch erhöhte Kosten für den Ersatz der freigesetzten Mitarbeiter (über freie Verträge) und weitere Kosten, die mit den negativen Folgen bei den „Überlebenden“ zusammenhängen, überkompensiert (ebd.). Die einzige Strategie, die zu höheren Gewinnen führe, sei Unternehmenswachstum. In jedem Fall könne ein Unternehmen nicht davon ausgehen, Entlassungen seien eine kurzfristig wirksame Maßnahme, die die Produktivität erhöhe und zu besserer finanzieller Leistung führe.

Nach Fisher und White (2000) bestehen Unternehmen aus sozialen Netzwerken, in denen einzelne Personen in unterschiedlichen Kontexten ihr Wissen einbringen und gemeinsam lernen. Daher könne es große Auswirkungen haben, wenn eine Person aus dem organisationalen Netzwerk entfernt werde. Vor allem sei zu beachten, dass diese Auswirkungen nicht-linear seien, und nicht, wie gemeinhin angenommen, linear. Insofern seien die Verluste sehr viel höher als durch lineare Rechnungen pro Kopf geschätzt werde. Das Ausmaß des potentiellen Schadens, den Downsizing am organisationalen Lernen auslöse, steige progressiv mit zunehmender Anzahl der operativen Lernnetzwerke in der Organisation an, in die freigesetzte Mitarbeiter eingebettet waren.

„Downsizing is a high-risk strategy in a learning organization“ (ebd., S. 248), folgern sie. Der potentielle Schaden sei in innovativen Unternehmen dabei sehr viel größer als in bürokratischen Organisationen. Managern falle es schwer, die Auswirkungen von Downsizing auf die formellen und informellen Lernnetzwerke ex ante abzuschätzen. Da sowohl

organisationales Lernen als auch Restrukturierungen zu einer verbesserten Wettbewerbsposition führen könnten, müsse man diese Wechselbeziehung in Betracht ziehen. Nur so könne vermieden werden, dass eine Strategie auf Kosten der anderen durchgeführt werde.

Cascio (2005) ruft abschließend zu verantwortlichem Restrukturieren auf. Der Schlüssel hierfür sei, die Mitarbeiter nicht länger als austauschbare Güter und Kostensenkungspotentiale zu sehen. Vielmehr müssten sie als das betrachtet und behandelt werden, was sie sind: Vermögen, das entwickelt werden muss. Als Quelle für Innovation und Erneuerung, als Potential für Unternehmenswachstum.

5.7. Kritischer Faktor Middle Management

In diesem Kapitel wird die Bedeutung des Middle Management diskutiert. In den mittleren Führungskräften sieht Rauh (1990, S. 386) den „mit grossem Abstand“ kritischsten Erfolgsfaktor. Bei ihnen liege der Schlüssel zum Erfolg oder die Ursache des Misserfolgs. Das Middle Management, das nicht ausgetauscht werden könne, verkörpert nach Rauh Werte und Know-How des Unternehmens. Seine formelle und vor allem seine informelle Struktur seien für das neue Top Management nicht greifbar:

Die hohe Kunst des erfolgreichen Veränderns besteht also darin, die mittleren Führungskräfte ins Boot zu kriegen und dann zu Meisterleistungen anzuspornen. Dieser Durchbruch kann nur durch persönliches Engagement des Vorstandes erreicht werden. Das wiederum kann nur gelingen, wenn eine Atmosphäre des Vertrauens und der Glaubhaftigkeit herrscht.

(Rauh, 1990, S. 386)

Er verweist darauf, dass Vertrauen nicht angeordnet werden könne. Es ergebe sich, wenn der Vorstand bereit sei, nach der Maxime zu leben, das zu sagen, was er denkt, und das zu tun, was er sagt. Nur dann könne auch im Gegenzug erwartet werden, dass das, was getan wird, auch gesagt wird, und das, was gesagt wird, auch getan wird. Insofern müsse die alte Maxime „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ in „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“ umformuliert werden.

In einer Atmosphäre des Vertrauens würden Fehler nicht nur akzeptiert, sondern ausdrücklich erlaubt, um Lernprozesse in Gang zu setzen. Auch dies ist nach Rauh (1990, S. 387) nur möglich, „wenn auch das Top Management bereit ist, zu seinen Fehlern zu stehen, und keine falsche Scheu davor hat, sich zu exponieren und manchmal sogar zu blamieren“. Dadurch entstehe ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das die Führungskräfte zu einer „verschworenen Mannschaft“ zusammenschmelzen könne, die daraufhin willens und in der Lage sei, „Berge zu versetzen“ (Rauh, 1990, S. 387). Diese Aussage ist insofern kritisch, als Rauh an anderer Stelle den Austausch des Top Management fordert. Da das Top Management nun also neu ist, wird es schwerpunktmäßig auf die Fehler seiner Vorgänger verweisen. Dadurch signalisiert es, dass es anderen Führungskräften bei ähnlich gravierenden Fehlern genau so ergehen wird. Eine verschworene Gemeinschaft entsteht dadurch sicher nicht. Sofern Rauh seine Aussage auf die Fehler des neuen Top Management bezieht, kann sie stehen gelassen werden. Dann würde er von einer neuen Kultur sprechen, in der Fehler erlaubt sind. In diesem Fall ist dem neuen Top Management nur zu wünschen, dass es nicht die Fehler seiner Vorgänger wiederholt. Diese sind nämlich auch in einer Fehlerkultur

inakzeptabel und machen jedes Vertrauen zunichte.

Das Middle Management müsse also überzeugt sein, dass der Vorstand bedingungslos bereit ist, sein eigenes Renommee in die Waagschale zu werfen. Vertrauen in den Vorstand bedinge Glaubhaftigkeit. Daher seien klare und verständliche Ziele für alle Einzelmaßnahmen und Projekte erforderlich. Offenheit wiederum sei eine Voraussetzung für Glaubhaftigkeit. „Ohne Gespräche und Diskussionen, die nicht nur die rationale Beziehungsebene, sondern vor allem auch die emotionale ansprechen, geht es nicht“ (Rauh, 1990, S. 387).

Offenheit sei vor allem eine Frage des Zeiteinsatzes seitens der Unternehmensleitung, die das Projekt durchgehend begleiten müsse. Er fasst bezüglich des Middle Management zusammen: „Gelingt es durch Offenheit und damit Glaubhaftigkeit, echtes Vertrauen und nicht nur geheuchelte Zustimmung zu gewinnen, agieren die mittleren Führungskräfte als eigentliche Motoren und Umsetzungsgetriebe der Turnaround-Prozesse. Sie stehen im Mittelpunkt der Führungsprozesse. An ihrem Verhalten zeigt sich, ob ein Klima des Vertrauens geschaffen werden konnte und ob damit letztlich ein langfristiges Überleben der Unternehmung erreicht werden kann“ (Rauh, 1990, S. 389).

Die Belegschaft müsse ebenfalls in die Planung der Veränderungsprozesse einbezogen werden. Das Middle Management sieht Rauh hier in der Mittlerfunktion zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern. Gleichzeitig müsse der Vorstand auch greifbar und sichtbar sein. Dies erreiche er durch „management by walking around“ (Rauh, 1990, S. 388) und direkte Information, beispielsweise über Anschlagbretter und Betriebsversammlungen.

5.8. Weitere kritische Faktoren

Im folgenden Teil werden weitere kritische Faktoren im Überblick dargestellt.

Müller (1986) beschreibt Vorgehen, Maßnahmen und Organisation für erfolgsversprechendes Krisenmanagement. In seinem Fazit definiert er sechs Erfolgsfaktoren: erstens ein starkes Sanierungsteam, das unter einheitlicher Führung arbeite; zweitens ein flexibles Krisenmanagement, das einerseits schnelles Vorgehen ermögliche und andererseits, sofern erforderlich, Freiraum für längere Entscheidungsprozesse lasse; drittens Einheit im Management und Motivation der Belegschaft; viertens ein wirksames Konfliktmanagement, um Verzögerungen und Blockierungen der Sanierung zu verhindern; fünftens Rückendeckung durch Kontrollorgane (Aufsichtsrat, Muttergesellschaft, etc.) und Banken sowie sechstens ein tragfähiges und realistisches Sanierungskonzept. Er stellt fest, diese sechs Säulen stützten sich gegenseitig, und jede einzelne sei für eine erfolgreiche Restrukturierung notwendig.

Kröger (1990) gliedert Restrukturierungsprozesse in die fünf Etappen Audit (Grobanalyse), Analyse der Kostenchancen, Analyse der Marktchancen, Konzeptentwicklung und Realisierung. Als sechs Erfolgsfaktoren bei Restrukturierungen nennt er: Erstens sollten alle wesentlichen Mitarbeiter über die Lage des Unternehmens und das Turnaround-Projekt hinreichend informiert werden. Zweitens müsse sich das Top Management vor den Mitarbeitern voll mit dem Projekt identifizieren und die erforderlichen Entscheidungen zügig treffen. Drittens seien aus allen wichtigen Funktionsbereichen anerkannte Leistungsträger in den Prozess einzubinden, wenn möglich mit Teilverantwortung. Viertens sei eine frühe Verbindung

firmeninternen Know-Hows mit externer Methodik, Erfahrung und Objektivität oft ideal. Fünftens müssten einfache, eindeutige und erfolgsversprechende Verbesserungen in überschaubaren Bereichen umgehend realisiert werden, um möglichst früh eine Erfolgswelle in Gang zu setzen. Letztlich sei für den Turnaround die konsequente und nachhaltige Realisierung der Veränderungen entscheidend. Das Projekt dürfe nicht in der Konzeptionsphase steckenbleiben.

Die meisten Fehlschläge von Restrukturierungen sind nach Bungard (1996) und Rauh (1990) auf das Misslingen der operativen Umsetzung zurückzuführen: „Nicht die Genialität des strategischen Plans, sondern die Qualität der operativen Umsetzung der erforderlichen Veränderungen entscheidet über Erfolg oder Misserfolg eines Turnaround“ (Rauh, 1990, S. 385).

Auch Doppler und Lauterburg (2002) vertreten die Ansicht, dass nicht die Konzeptarbeit der kritische Teil eines Veränderungsprozesses ist, sondern die Realisierung. Allein am Transfer sei daher auch der Erfolg eines Projektes zu bemessen. Von diesem „absoluten Primat des Transfers“ (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 147) leiten sie acht Erfolgskriterien ab, die die Umsetzung sicherstellen sollen. Diese acht Faktoren sind (Doppler & Lauterburg, 2002): erstens ein zielorientiertes Management; zweitens die Notwendigkeit der Diagnose vor Inangriffnahme von Maßnahmen; drittens ein ganzheitliches Denken und Handeln; viertens die Beteiligung der Betroffenen; fünftens das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe; sechstens eine prozessorientierte Steuerung; siebtens eine lebendige Kommunikation und schließlich achtens die sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen.

Die von Doppler und Lauterburg genannten Erfolgsfaktoren

beziehen sich auf Change Management Projekte. Die Autoren räumen bezüglich der Notwendigkeit einer sorgfältigen Diagnose ein, dass diese in bestimmten Situationen, beispielsweise bei einem Turnaround, nicht angebracht ist. Unter ganzheitlichem Denken und Handeln subsumieren sie, dass neben „technischen, strukturellen und ökonomischen“ Aspekten „alle menschlichen und zwischenmenschlichen Aspekte“ ebenso konsequent beachtet werden müssten (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 152). Darüber hinaus müsse auf Vernetzungen und Wechselwirkungen geachtet werden.

Die Notwendigkeit, die betroffenen Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse einzubinden, begründen sie damit, dass dadurch erstens bessere Entscheidungen und praxisgerechtere Lösungen gefunden würden. Darüber hinaus entstünde so bei den Beteiligten Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen. Unter Hilfe zur Selbsthilfe verstehen sie, dass den agierenden Projektgruppen, wo erforderlich, Unterstützung gegeben wird, damit diese in „dezentraler Selbstorganisation“ selbständig handlungsfähig sind (Doppler & Lauterburg, 2001, S. 155).

Rauh (1990) detailliert sechs kritische Erfolgsfaktoren: erstens das Commitment der Geldgeber (Aktionäre); zweitens ein neues Top Management; drittens das Gewinnen des Middle Management; viertens die Einbeziehung der Belegschaft; fünftens ein korrektes Verhalten gegenüber dem Betriebsrat und sechstens das unternehmerische Umfeld. Jedoch: Das Top Management auszutauschen und gleichzeitig das Middle Management gewinnen zu wollen ist schwierig - wenn nicht gar die Quadratur des Kreises.

Die Rolle der Aktionäre oder anderer Geldgeber müsse sichtbar sein. Ihre Bereitschaft, die erforderlichen Maßnahmen

mitzutragen und dem Management den nötigen Handlungsspielraum zu geben, müsse zu Beginn der Restrukturierung deutlich artikuliert und in kritischen Projektphasen wiederholt werden. Das Commitment der Geldgeber zur Restrukturierung dürfe sich nicht in Allgemeinplätzen erschöpfen, sondern müsse konkrete Aussagen wie beispielsweise Investitionssummen, Meilensteine und Eckwerte umfassen.

Das Top Management müsse für die Restrukturierung neu oder zumindest weitgehend neu besetzt werden, da der alte Vorstand die Verantwortung für die Krise zu tragen habe. Das neue Top Management Team müsse so schnell wie möglich zusammengesetzt werden. Das „Mäntelchen eines Wunderheilers“ (Rauh, 1990, S. 386) dürfe es sich jedoch nicht umhängen, sondern müsse das „Übel beim Namen nennen“, um bei allen Beteiligten Bewusstsein für den Ernst der Lage zu schaffen. Der Blick des neuen Management solle sich auf die Bewältigung der Zukunft richten, nicht auf die Aufarbeitung der Vergangenheit.

Die Belegschaftsvertreter (beispielsweise die Betriebsräte) hätten je nach Land eine unterschiedliche Funktion, der eine ständig wachsende Bedeutung zukomme (Rauh, 1990). Der Einfluss der Gewerkschaften sowie politische und übergeordnete gesellschaftspolitische Postulate würden über die unternehmensspezifischen Fragen hinaus immer wichtiger. Deshalb könne es eine falsche Zielsetzung sein, sie mit ins Boot nehmen zu wollen. Sicherstellen müsse der Vorstand, dass in den mitbestimmten und beratungspflichtigen Fragen keine Formfehler vorkämen. Ansonsten sei „gegenseitige respektvolle Berechenbarkeit“ angesichts des inhärenten Interessenkonfliktes „das erfolgsversprechendste Verhaltensmuster“ (Rauh, 1990, S. 388). Diese Sicht Rauhs, der Betriebsrat sei ein notwendiges Übel, das wo möglich zu vermeiden sei, deckt sich nicht mit

den meisten Aussagen, die eine frühe Kooperation mit dem Betriebsrat empfehlen.

Das unternehmerische Umfeld (Kunden, Lieferanten und Medien) hat nach Rauh (1990) einen Anspruch auf offene Kommunikation. Durch offenes Ansprechen erkannter Mängel und das Commitment, diesen mit konkreten Maßnahmen unverzüglich zu begegnen, könne verloren gegangenes Vertrauen zurückgewonnen und das Umfeld stabilisiert werden. Ziele der Außenkommunikation seien Verständnis und Schadensminimierung. Unterstützung könne von Umfeld und Medien nicht erwartet werden.

Schweizer (1990) beschäftigt sich mit den Erfolgsfaktoren des Turnaround Management. Zunächst grenzt er echtes Turnaround Management von regulären Korrekturmaßnahmen ab, zu denen er Maßnahmen wie Anpassungen im personellen Bereich, die Straffung der Produktsortimente und die Stilllegung veralteter Produktionsanlagen zählt.

Echtes Turnaround Management zeichne sich durch seine strategische und strukturelle Dimension und die Rolle des Managements bei seiner Verwirklichung aus. Es müsse sich über bestehende Sachzwänge, Strategien und Strukturen hinwegsetzen und neue Ziele anvisieren, die zu einer völlig neuen Situation führen, wie sie durch die Fortschreibung bestehender Fünf-Jahrespläne nicht erreicht werden könne.

In der Vision, die Schweizer (1990) als Zielvorstellung versteht, sieht er den ersten entscheidenden Erfolgsfaktor. Sie solle vom Top Management entschieden und umgesetzt werden. Im Top Management müssten daher mehrere Voraussetzungen erfüllt sein, nämlich „die geeignete Vision als Zielsetzung, der Wille zur Tat und das nötige Durchsetzungsvermögen und der

richtige Zeitpunkt" (Schweizer, 1990, S. 287).

Schweizer siedelt das Turnaround Management auf der obersten Führungsebene an, da es unrealistisch sei, vom Management der zur Diskussion stehenden Geschäftsbereiche zu verlangen, ihre Existenzberechtigung als Ganzes in Frage zu stellen und die bisherigen Strategien und Strukturen als obsolet zu erklären und freiwillig über Bord zu werfen.

Der Wille zur Tat ist nach Schweizer der nächste Erfolgsfaktor, ohne den alle Zielsetzungen eines Turnaround „reine Debattier-Gegenstände" seien (Schweizer, 1990, S. 291). Die neue Zielsetzung und die damit verbundenen Änderungen müssten konsequent und kompromisslos durchgesetzt werden. Das Durchsetzungsvermögen des Managements hängt nach Schweizer von mehreren Faktoren ab: der physischen und psychischen Belastbarkeit, der Erfahrung und Professionalität, der Reaktionsfähigkeit und Flexibilität, der Entschlossenheit, der vorhandenen Rückendeckung und den ihm zur Verfügung stehenden personellen und materiellen Mitteln.

Vor dem Hintergrund der Orientierungslosigkeit unter den Mitarbeitern seien für alle sichtbare Taten, nicht Konzepte gefragt (Schweizer, 1990). Einfache, klare und spürbare Einzelmaßnahmen würden sofort zur lange vermissten Orientierungshilfe. Das Management gewinne seine Glaubwürdigkeit und Handlungsfreiheit nicht durch die Rationalität der einzelnen Maßnahmen, sondern durch seinen plötzlich für alle spürbar gewordenen Willen zur Tat zurück. Die Glaubwürdigkeit des Managements werde also nicht durch die Rationalität und Überzeugungskraft der Argumente, sondern vor allem durch die Konsequenz und Entschlossenheit in der Aktion bestimmt.

Bezüglich des dritten von ihm genannten Erfolgsfaktors, dem richtigen Zeitpunkt, merkt Schweizer an, das Unternehmen müsse für den Turnaround reif sein. Darunter versteht er, dass es sich in einer ausgereiften Krise befindet, in welcher Dynamik von innen und Bewegung von außen zum Stillstand gekommen sind. Eine noch verbleibende Eigendynamik wirke sich gegen die „Kräfte des Turnaround“ aus (Schweizer, 1990, S. 294). Unter das richtige Timing subsumiert er, dass eine gewisse Akzeptanz bei den Betroffenen gegeben sein müsse. Diese sieht er als innere Bereitschaft, eine Veränderung zu akzeptieren, selbst wenn diese zunächst mit persönlichen Nachteilen verbunden sein könnte. Des weiteren subsumiert er unter den richtigen Zeitpunkt, dass die personellen und materiellen Mittel für den Turnaround vollständig zur Verfügung stehen. Dazu gehörten die nötige Management-Kapazität und genügend finanzielle Reserven. (Bezüglich des letzten Punktes ist zu bedenken, dass in einer ausgereiften Krise meistens keine finanziellen Reserven mehr zur Verfügung stehen.)

Schweizer fasst die Erfolgsfaktoren aus seiner Sicht wie folgt zusammen: „Turnaround Management ist eine der anspruchsvollsten Führungsaufgaben. Realisierbare Visionen, die den Weg zur Kehrtwende aufzeigen, der Wille zur Tat und das nötige Durchsetzungsvermögen des Managements, sowie die Wahl des richtigen Zeitpunktes bilden für den Erfolg die wichtigsten Voraussetzungen“ (Schweizer, 1990, S. 294).

Lüthy (1988) beschäftigt sich aus Bankensicht mit der Restrukturierungsproblematik. Seine empirischen Grundlagen sind publizierte Informationen 36 größerer Restrukturierungen, vertrauliche Bankeninformationen zu Restrukturierungen kleinerer und mittelgroßer Unternehmen sowie 17 Interviews mit Bankenvertretern, Kreditnehmern und Wirtschaftsjournalisten.

Sein Hauptaugenmerk gilt den Handlungsoptionen der Banken gegenüber Kreditnehmern in Unternehmenskrisen. Am Rande listet er zehn kritische Faktoren bei Restrukturierungen, die er nicht weiter erläutert.

Lüthy (1988) nennt erstens das Ernstnehmen der ersten Krisensymptome; zweitens die schnelle Einleitung von Sofortmaßnahmen; drittens die Beachtung der psychologisch-emotionalen Aspekte; viertens die parallele Konzeption von Sofort- und Revitalisierungsmaßnahmen sowie einer strategisch-offensiven Neuorientierung; fünftens die Erarbeitung maßgeschneiderter, innovativer Lösungen; sechstens die personelle Umbesetzung der Unternehmensführung; siebtens die Wiederherstellung einer Vertrauensbasis im Unternehmen; achtens Verhandlungsgeschick im Umgang mit den verschiedenen Interessengruppen; neuntens Erfahrung im Umgang mit Macht sowie an zehnter Stelle die Bewältigung der Gratwanderung zwischen einer straff-autoritären Führung und der Einbeziehung der Mitarbeiter.

Weiterhin findet man in der Restrukturierungsliteratur eine Vielzahl an Beiträgen, die von Beratern verfasst wurden (beispielsweise Asbrock, 2001; Englert & Dielacher, 1996; Kraus & Gless, 2004; Hausruckinger, 1996; Herp, 1996; Kall & Robeck, 2004; Lochmann & Rüscher-Kornasoff, 1996; Lohse, 1996; Schiffer, 2005; Wenzel, 1997). Ihnen ist in den meisten Fällen ein Grundmuster eigen: Die Vorgehensweise des Beratungshauses wird detailliert dargestellt und gegebenenfalls durch Einzelfälle veranschaulicht. Die kritischen Faktoren werden am Rande erwähnt oder tabellarisch aufgelistet.

Aus mehreren Gründen werden Berateransätze, mit Ausnahme einiger Einzelfallstudien, hier ausgeklammert. Erstens decken

sie keine Faktoren auf, die über die bisher genannten hinausgehen. Zweitens erfolgen diese Darstellungen meist sehr offensichtlich mit dem Ziel, Beratungsleistungen zu erbringen - und nicht etwa, zu einem Erkenntnisprozess beizutragen, der es einem Unternehmen ermöglichen würde, eine Restrukturierung ohne den klassischen, externen Beratungsansatz durchzuführen. Dies führt zu einer Verfärbung bei der Darstellung der Erfolgsfaktoren, wenn beispielsweise die Notwendigkeit der Hinzuziehung externer Berater, die professionelle Zusammenarbeit mit Beratern oder die Anwendung einer speziellen, dem jeweiligen Beratungshaus immanenten Methodik als kritische Faktoren dargestellt werden. Einem wissenschaftlichen Anspruch genügen diese Beiträge in der Regel nicht.

5.9. Zusammenfassung

Die in diesem Teil betrachteten Beiträge sprechen eine Fülle kritischer Faktoren an. Die genannten harten und weichen Faktoren stimmen weitgehend mit denjenigen überein, die anhand der Case Studies und empirischen Studien ermittelt wurden.

Zunächst besteht Einigkeit darin, dass die harten und weichen kritischen Faktoren nur in ihrer Kombination zum Erfolg führen. Bezüglich der bedeutenden harten Faktoren (wie Commitment des Top Managements, Konzeptqualität, Ziel- und Umsetzungsorientierung) ist man sich ebenso einig wie in Bezug auf die weichen Faktoren: Die Aspekte Kommunikation, Vision und Beteiligung der Mitarbeiter werden als äußerst kritische Faktoren bei Restrukturierungen hervorgehoben.

Ein Schwerpunkt wird auf die Implementierung gelegt. Ein Manko wird besonders bei der Umsetzung der weichen Elemente

gesehen. Dieser Befund deckt sich ebenfalls mit den Ergebnissen aus Case Studies und empirischen Studien. Einem weiteren Aspekt, der bereits in den empirischen Studien herausgearbeitet wurde, misst man hohe Relevanz zu: der Bedeutung des Middle Management.

Ein letzter Aspekt fällt wiederum auf: Zu den kritischen Faktoren bei Restrukturierungen äußern sich überwiegend Externe (Forscher und Berater). Nur in Ausnahmen nehmen die Vertreter des Top Managements Stellung - der Ebene, die über Restrukturierungen entscheidet.

6. Abschluss des theoretischen Teils und Forschungsfragen

Im hier schließenden theoretischen Teil wurden die kritischen Faktoren bei Restrukturierungen aus unterschiedlichen Quellen zusammengetragen. Dazu zählen Einzelfallstudien, empirische Studien und weitere Beiträge aus Wissenschaft und Praxis. Eine kritische Würdigung der jeweiligen Ansätze wurde in den vorhergehenden Kapiteln bereits vorgenommen. Ebenso wurden alle Faktoren angesprochen, sofern notwendig erläutert und ausgewertet.

Zusammenfassend stellt man fest: Wissenschaft und Praxis haben sich der Thematik in vielfältiger Weise gewidmet - wenn auch weitaus mehr Beiträge zum Change Management als zu Restrukturierungen vorliegen. Vor allem das Thema der vorliegenden Arbeit, die kritischen Faktoren bei Restrukturierungen generell, wurde bisher weniger behandelt.

Der theoretische Teil hat gezeigt, dass bei Restrukturierungen

- 1) nur eine Kombination der harten und weichen Faktoren zum Erfolg führt,
- 2) den weichen Faktoren eine sehr hohe Bedeutung zukommt und
- 3) die Sicht der Hauptverantwortlichen bisher deutlich unterrepräsentiert ist.

Bezüglich des dritten Aspektes fällt auf, dass überwiegend Personen aus der zweiten oder dritten Ebene im Unternehmen, Projektleiter, Forscher und externe Berater zu dem Thema Stellung beziehen. Die Hauptverantwortlichen für Restrukturierungen, die Vertreter des Top Management, kommen kaum zu Wort.

Ein Grund für den Mangel an empirischer Forschung auf dieser Ebene liegt sicher darin, dass der Zugang zur Praxis schwierig ist. Um an die entscheidenden Personen heranzukommen, sie auch persönlich zu interviewen, muss der Forscher einiges an kommunikativem Geschick, Zeit und finanziellem Aufwand mitbringen. Dies gilt sowohl für die Gewinnung der Gesprächspartner als auch für die Durchführung der Gespräche. Sicher liegt hierin ein Grund dafür, dass über die Einschätzung der für Restrukturierungen verantwortlichen Personen kaum aktuelle, veröffentlichte Informationen verfügbar sind und ihre Einschätzung somit bisher deutlich unterrepräsentiert ist.

Diese Ergebnisse der bisherigen Forschung führen zu folgenden Forschungsfragen:

- 1) Wie sehen die Hauptverantwortlichen die kritischen Faktoren bei Restrukturierungen?
- 2) Wie sehen sie eine Kombination harter und weicher Faktoren während Restrukturierungen?

3) Welches Gewicht messen sie insbesondere den psychologischen Faktoren bei?

Die drei Forschungsfragen sollen anhand einer eigenen empirischen Studie unter Beteiligung der Hauptverantwortlichen bei Restrukturierungen (primär Vorständen und Geschäftsführern) beantwortet werden. Die Ergebnisse dieser Studie sollen sodann anhand der Befunde der im theoretischen Teil dieser Arbeit dargelegten Restrukturierungsliteratur kritisch bewertet werden.

III. Empirischer Teil

In diesem Teil werden Methodik, Durchführung, Ergebnisse sowie eine kritische Würdigung der eigenen empirischen, qualitativen Studie dargelegt. Die verantwortlichen Personen der obersten Führungsebenen wurden persönlich zu den kritischen Faktoren bei Restrukturierungen befragt. Ziel der Studie war es, eine Antwort auf die drei im theoretischen Teil erarbeiteten Forschungsfragen zu geben:

- 1) Wie sehen die Hauptverantwortlichen die kritischen Faktoren bei Restrukturierungen?
- 2) Wie sehen sie eine Kombination harter und weicher Faktoren während Restrukturierungen?
- 3) Welches Gewicht messen sie insbesondere den psychologischen Faktoren bei?

Die Studie sollte folgenden sechs Kriterien genügen: Erstens sollten Personen befragt werden, die mindestens eine umfangreiche Restrukturierung geleitet haben. Die kritischen Faktoren sollten zweitens ausschließlich durch offene Fragen ermittelt werden. Drittens sollte die Befragung persönlich durchgeführt werden, um Diskussionen zu ermöglichen. Die Studie sollte weiterhin unterschiedliche Arten von Restrukturierungen abdecken. Zudem sollte sich die Untersuchung über verschiedene Branchen erstrecken. Sechstens sollte eine repräsentative Anzahl an Restrukturierungen untersucht werden.

In der vorliegenden Studie wurden überwiegend Aufsichtsratsvorsitzende, Vorstandsvorsitzende, Geschäftsführer und Bereichsleiter befragt. Als für die jeweiligen Restrukturierungen Verantwortliche sind diese

Personen als Hauptakteure einzustufen. Der Zugang zu dieser Zielgruppe beinhaltet hohe Hürden, da die Auskünfte und Teilnahme an Befragungen – sofern sie überhaupt gewährt werden – in der Regel an eine untere Ebene delegiert werden. Es gelang, innerhalb eines Jahres Gespräche mit 53 Personen zu führen.

1. Methodisches Vorgehen

Um das methodische Vorgehen in der vorliegenden Studie transparent zu machen, werden im folgenden Kapitel wesentliche Vorüberlegungen und Vorbereitungen zur Studie dargestellt. Die hier verwandte Darstellung der Methodik orientiert sich an Njå (2000). Am Anfang stehen hierbei Überlegungen zur Wahl der Forschungsmethode, die dann zu der Konstruktion eines Interviewleitfadens führen. Eine weitere wichtige Vorüberlegung bezieht sich auf die Wahl der Stichprobe. Schließlich werden die Durchführung der Untersuchung sowie die Vorgehensweise bei der Datenauswertung beschrieben.

1.1. Wahl und Beschreibung der Forschungsmethode

Wie in der Formulierung von Zielsetzung und Forschungsfragen deutlich wurde, hat die vorliegende Studie einen explorativen Charakter. Ausgangspunkt bilden bewusst nicht konkrete Hypothesen, sondern offene Fragen, die auf die subjektive Sicht der Interviewpartner zielen. Der Forschungsgegenstand verlangt nach einem qualitativen Vorgehen, da es um das Verstehen komplexer Zusammenhänge in einem sozialen Raum geht:

Qualitative Analysen können je nach Fall auch
ohne nachgelagerte quantitative Analyse

auskommen. Sie eignen sich z. B. zur „Entdeckung“ von Strukturen. Wenn wir die Grundprämisse der Organisationspsychologie ernst nehmen, die ihr von den Gründern ins Stammbuch geschrieben wurde, daß nämlich Organisationen als offene Systeme aufzufassen sind, dann folgt daraus konsequenterweise, daß der jeweilige Systembezug eines isoliert betrachteten Untersuchungsgegenstandes mit qualitativen Verfahren besonders gut erfaßt werden kann. (Bungard, 1995, S. 124)

Bei der Abgrenzung qualitativer versus quantitativer Analysen lassen sich unterschiedliche Kriterien anwenden. Ein einfaches Unterscheidungskriterium findet sich bei Mayring (2000): Sobald Zahlenbegriffe verwendet und zueinander durch mathematische Operationen in Bezug gesetzt werden, spricht man von quantitativer, in allen anderen Fällen von qualitativer Analyse.

Der Trend zur qualitativen Forschung als Ergänzung und Alternative zu einem einseitigen quantitativ-naturwissenschaftlich orientierten Vorgehen verstärkt sich in den letzten Jahren in fast allen Humanwissenschaften. Die Verfechter der qualitativen Ansätze sind sich in ihrer Kritik an den weit verbreiteten, quantitativen sozialwissenschaftlichen Forschungsinstrumenten einig (Mayring, 2002): Skalen, Tests, Fragebögen und weitere standardisierte Instrumente lassen das Gegenüber nicht zu Wort kommen, sondern reduzieren die Antworten auf vorgegebene Kategorien. Die Grundlagen qualitativen Denkens bestehen demgegenüber in einer stärkeren Subjektbezogenheit der Forschung und der Betonung auf der Deskription und der

Interpretation der Forschungssubjekte. Des weiteren sollen diese Subjekte in ihrer natürlichen, alltäglichen Umgebung und nicht in einer künstlichen Laborsituation untersucht werden. Schließlich werden die Ergebnisse im Rahmen eines Verallgemeinerungsprozesses aufbereitet. Die Vorgehensweise ist somit induktiver Natur: Aus einzelnen Beobachtungen ergeben sich die ersten Vermutungen, die dann durch systematische weitere Beobachtungen zu erhärten versucht werden.

Naturwissenschaftlich-quantitativ ausgerichtete Forschung orientiert sich demgegenüber am Ideal deduktiver Geltungsbegründung. Eine allgemeine Hypothese zu Beginn der Untersuchung formuliert einen Zusammenhang. Aus der Hypothese werden spezifische, am konkreten Gegenstand überprüfbare Sätze deduktiv abgeleitet. Wenn diese der Überprüfung standhalten, kann die Hypothese als vorläufig bestätigt gelten, anderenfalls ist sie widerlegt.

Problematisch ist jedoch, dass einige qualitative Ansätze vage, unsystematisch und schwer nachvollziehbar sind. Die qualitative Inhaltsanalyse (Mayring, 2000) ermöglicht demgegenüber eine systematische, das heißt theorie- und regelgeleitete Analyse sprachlichen Materials. Zur Festlegung der Untersuchungsmethoden im Rahmen dieses qualitativen Forschungsansatzes sind spezifische Verfahren zur Erhebung der Daten sowie zu deren Aufbereitung und Auswertung zu diskutieren.

Die Erhebungsverfahren bestimmen die Art der Gewinnung der Untersuchungsdaten. Mögliche Methoden sind Beobachtung und Befragung, wobei die Befragung als wichtigste Methode im Bereich der qualitativen Forschung gilt. Sie ist besonders

geeignet, um die subjektive Sicht und Sachverhalte zu erkunden, die der direkten Beobachtung nicht zugänglich sind (Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996). Die Beobachtung von 53 Restrukturierungsfällen ist für eine Person zeitlich nicht möglich. Zudem ist es nicht zu erwarten, dass 53 Unternehmen ihre Projekte auf allen relevanten Ebenen beobachtend begleiten lassen. Daher wurde die Befragung als Forschungsmethode gewählt.

Befragungen können prinzipiell schriftlich oder mündlich erfolgen. Die Vorteile von mündlichen Befragungen liegen darin, dass diese sehr zielgerichtet sind, etwaige Unklarheiten sofort geklärt werden können und der Forscher die Möglichkeit hat, Themen situativ zu vertiefen (Coolican, 1992). Um eine hohe Akzeptanz bei den Gesprächspartnern zu erreichen und möglichst umfassende und reichhaltige Informationen zu erhalten, und wegen der Möglichkeit, durch Rückfragen Fehlinterpretationen zu reduzieren, fiel die Entscheidung zugunsten mündlicher Befragung in Einzelinterviews am jeweiligen Arbeitsplatz der Interviewpartner.

Eine weitere Entscheidung hinsichtlich des Erhebungsverfahrens ist bezüglich des Grades der Strukturiertheit und Standardisierung des Befragungsinstruments zu treffen. In Anbetracht der relativ differenzierten Forschungsfragen erschien ein teilstrukturiertes Interview (Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996) mit zentralen Leitfragen am geeignetsten. Die Antworten zu diesen Fragen mussten offen und in eigener Formulierung gegeben werden. Der zur Durchführung der Interviews entwickelte Interviewleitfaden war Voraussetzung für die Standardisierung der Fragen und stellte die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicher.

Die Aufbereitungsverfahren legen fest, wie die in den Interviews zu gewinnenden Informationen aufgezeichnet und geordnet werden. Zur ersten Aufzeichnung bieten sich generell die Möglichkeiten, die Informationen in Form eines schriftlichen Textes, als graphische Darstellung oder mittels audio-visueller Medien zu speichern. Ziel ist es dann, daraus ein schriftliches Gesprächsprotokoll zu erstellen. Dieses Protokoll kann als wörtliche Transkription verfasst sein. In diesem Fall wird jedes gesprochene Wort dokumentiert. Ein selektives Protokoll hingegen konzentriert sich auf das Wesentliche und erlaubt es, Abschweifungen vom Thema nach zuvor festgelegten Auswahlkriterien wegzulassen. Die dritte Möglichkeit bildet das zusammenfassende Protokoll, das die Inhalte nicht nur selektiv, sondern bereits auf einem höheren Abstraktionsniveau zusammengefasst wiedergibt (Mayring, 2002).

Da sehr große Datenmengen zu erwarten waren, fiel die Entscheidung für eine vollständige Erfassung aller Interviews per DAT-Rekorder. Die Interviews wurden anschließend aus Gründen der Forschungsökonomie in Form eines selektiven Protokolls transkribiert. In Anbetracht der Tatsache, dass die interviewten Personen über vertrauliche Interna, Schwierigkeiten und Misserfolge berichten sollten, ist es bemerkenswert, dass sie der Tonbandaufnahme ohne Ausnahme zugestimmt haben. Gesprächsatmosphäre, Offenheit und Qualität der Daten wurden dadurch nicht beeinträchtigt. Die Zusicherung absoluter Vertraulichkeit sowie der Anonymisierung aller Daten war hierfür Voraussetzung.

Als Auswertungsverfahren für die qualitativen Daten wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2000) gewählt. Sie stellt eine systematische Analyse von verbalem Material sicher. Es lassen sich hier prinzipiell drei

inhaltsanalytische Techniken unterscheiden: Die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. In der vorliegenden Arbeit wurden insbesondere die Techniken Zusammenfassung und Strukturierung angewandt.

Die Methodik lässt sich somit wie folgt zusammenfassen: Die Erhebungsmethode für die vorliegende Untersuchung war das leitfadengestützte, teilstrukturierte Einzelinterview. Zur Aufbereitung der per DAT-Rekorder festgehaltenen Gespräche wurde ein selektives Protokoll erstellt. Die Auswertung erfolgte mittels der qualitativen Inhaltsanalyse.

1.2. Inhalt des Interviewleitfadens

Die Fragen des Interviewleitfadens entstanden vor dem Hintergrund der Forschungsfragen. Der Interviewleitfaden (Anhang 5) ist in vier Themenschwerpunkte unterteilt:

- 1) Fragen zum Restrukturierungsprojekt
- 2) Resultate und Bewertung des Restrukturierungsprojektes
- 3) Fragen zu früheren Restrukturierungsprojekten
- 4) Fragen zu den kritischen Faktoren.

Als Einstieg in das Interview wurden Zielsetzung und Rahmenbedingungen der empirischen Studie kurz zusammengefasst. Fragen zur Person des Gesprächspartners sowie seiner Rolle während der Restrukturierung wurden bereits im Vorfeld geklärt.

Im ersten Teil des Interviews wurden detaillierte Informationen zur Restrukturierung erfragt. Ziel dieser Fragen war es, die betriebswirtschaftlich-technischen Daten des

Projektes zu erhalten, um so erstens ein umfassendes Bild der Restrukturierung und zweitens eine bessere eigene Einschätzung der kritischen Faktoren zu erhalten. Dabei wurde der Interviewte gebeten, sich auf eine einzige Restrukturierung zu fokussieren, für die im folgenden Verlauf des Interviews die kritischen Faktoren diskutiert wurden. Bei den Gesprächspartnern, die bereits mehrere Restrukturierungen verantwortet hatten, floss in die Beurteilung des einen Projektes ihr gesamter Erfahrungshintergrund ein. Ziel dieser Fokussierung war es, sehr konkret und plastisch über eine spezifische Restrukturierung zu sprechen, um ein in sich geschlossenes Projekt nachvollziehen zu können.

Die Fragen, die in diesem Teil gestellt wurden, bezogen sich entweder auf ein bereits vollständig implementiertes Projekt oder ein Projekt, das sich noch in der Umsetzung befand. Sie befassten sich mit der Reichweite der Restrukturierung, ihrem Auslöser, Maßnahmen, Zielerreichung, Projektstruktur und den verschiedenen Phasen des Gesamtprozesses.

Im zweiten Teil des Interviews wurde der Interviewte gebeten, konkrete Resultate zu nennen und seine Bewertung abzugeben. Im dritten Teil wurden frühere Restrukturierungsprojekte kurz diskutiert. Ziel dabei war es, einen zusammenfassenden Eindruck über die Restrukturierungspraxis des Unternehmens zu erhalten und das Thema inhaltlich abzurunden.

Nachdem diese Fragen beantwortet waren, erfolgte im vierten und letzten Teil eine Konzentration auf das eigentliche Thema des Interviews: die kritischen Faktoren bei Restrukturierungen. Zunächst wurde der Interviewpartner mit einer offenen Einstiegsfrage aufgefordert, die kritischen Faktoren aus seiner Sicht zu nennen. Konkrete Faktoren wurden

durch die Interviewfragen bewusst nicht angesprochen, um die spontane, ungestützte Einschätzung der Interviewpartner erfassen zu können. Zudem erschien eine monotone Abfrage verschiedener Faktoren in Anbetracht der interviewten Persönlichkeiten nicht angebracht.

Nachdem der Interviewpartner alle ihm wichtig erscheinenden kritischen Faktoren genannt hatte, erfolgte in einem zweiten Schritt, sofern notwendig, die Klärung von Definitionen und Zuordnungen sowie die Ergänzung von Details.

1.3. Auswahl und Beschreibung der Stichprobe

Für die Auswahl der Stichprobe erschienen verschiedene Kriterien relevant. Als Gesprächspartner kamen gemäß der Zielsetzung, die Verantwortlichen zu befragen, nur solche Personen in Betracht, die mindestens eine komplette Restrukturierung oder eine umfassende Teilrestrukturierung selbst verantwortet hatten und dementsprechend über konkrete Erfahrung in der Steuerung von Restrukturierungen verfügten. Die Personen sollten für Planung und operative Umsetzung der Restrukturierung alleinverantwortlich gewesen sein.

Ein weiteres Auswahlkriterium war die Art der Restrukturierung, über die die Gesprächspartner berichten sollten. Die Restrukturierung sollte erstens als tiefgreifendes Veränderungsprojekt einstuftbar sein, das heißt fundamentale Veränderungen im Unternehmen zur Folge gehabt haben. Zweitens sollte die Restrukturierung sich zumindest in der Umsetzungsphase befinden, oder, sofern sie bereits abgeschlossen war, nicht zu lange zurückliegen.

Bezüglich der in die Stichprobe einfließenden Branchen wurde versucht, ein möglichst breites Spektrum abzudecken, um branchenübergreifende Aussagen machen zu können. Die Vielzahl der Branchen schien auch aufgrund der Überlegung relevant, dass unterschiedliche Branchen zu unterschiedlichen Zeiten verschiedenartigen Marktbedingungen unterliegen und deshalb über andere Erfahrungen bei Restrukturierungen verfügen. Andere Rahmenbedingungen erfordern unter Umständen andere Restrukturierungskonzepte.

Unter Berücksichtigung dieser Auswahlkriterien wurde auf Basis der Kenntnis aktueller und bedeutender Restrukturierungen ein Personenkreis möglicher Interviewpartner zusammengestellt. Eine besondere Herausforderung war es, die gewünschten Interviewpartner auch tatsächlich für das Projekt zu gewinnen, da es sich fast ausschließlich um namhafte Persönlichkeiten auf Aufsichtsrats-, Vorstands- und Geschäftsführungsebene handelte. Um dies zu erreichen, wurden für den Einstieg persönliche Kontakte genutzt und dann mit Weiterempfehlungen der bereits interviewten Persönlichkeiten gearbeitet.

Die Gewinnung der Interviewpartner und der Gesprächstermine war ein Projekt für sich. Vor jedem Termin musste dem dann noch potentiellen Interviewpartner das Anliegen überzeugend dargelegt, der Interviewleitfaden übermittelt und schließlich die Zustimmung zur Tonbandaufzeichnung eingeholt werden. Die Durchführung der persönlichen Interviews führte durch Deutschland und in die Schweiz. Die Interviews mit den U.S.-amerikanischen Gesprächspartnern wurden per Telefon geführt.

Die Gesamtzahl der Interviews wurde auf 50 festgelegt. In der Durchführung wurde dieses Ziel mit 53 geführten Interviews geringfügig übertroffen. Die Mehrzahl der interviewten

Personen verfügte über Erfahrungen aus mehreren Restrukturierungen. So flossen die Erfahrungen aus 117 Restrukturierungen in die Studie ein. Im Rahmen einer qualitativen Untersuchung und vor allem in Anbetracht der Positionen der Interviewpartner und des erheblichen Forschungsaufwands – die Durchführung der empirischen Studie erstreckte sich einschließlich der Gewinnung der Interviewpartner über 1 Kalenderjahr – ist dies als eine zufriedenstellende Anzahl an Teilnehmern anzusehen.

1.4. Durchführung der Untersuchung

Nachdem eine Gruppe möglicher Interviewpartner zusammengestellt war, wurde mit diesen, wie oben erwähnt, vorab telefonisch Kontakt aufgenommen. Ziel dieses ersten Gesprächs war es, das Forschungsprojekt vorzustellen und für eine Teilnahme am Interview zu werben. Ob der Gesprächspartner den oben genannten Kriterien entsprach, war in den meisten Fällen aufgrund seiner Präsenz in der Wirtschaftspresse offensichtlich. In wenigen Ausnahmefällen wurde es vorab geklärt.

Alle Teilnehmer bekamen nach dem ersten Telefongespräch den Interview-Leitfaden per E-Mail zugesandt. Dieser beinhaltete die Zielsetzung des Projektes, die konkrete Vorgehensweise und eine Zusicherung der absoluten Vertraulichkeit und Anonymisierung der gewonnenen Daten. Mit einigen Top Managern konnte unmittelbar im ersten Gespräch ein Termin vereinbart werden, andere entschieden sich nach Zusendung des Informationsmaterials für das Interview.

Die Vorgehensweise der persönlichen Ansprache kombiniert mit

einer schriftlichen Information kann als sehr positiv beurteilt werden. Nur wenige Personen lehnten eine Teilnahme ab, was vor allem aufgrund der Funktionen der Interviewpartner ein sehr gutes Ergebnis ist. Ein Grund für diese Zusagequote war sicher die hohe Aktualität des Themas und die Arbeit mit Weiterempfehlungen.

Bei Terminzusagen konnten die Termine im Abstand von wenigen Wochen bis mehreren Monaten nach Terminzusage durchgeführt werden. Die Interviews wurden alle von der Autorin dieser Arbeit persönlich durchgeführt. Planung, Akquisition, Durchführung, Transkription und Auswertung lagen damit in einer Hand. Die Interviews dauerten 1 bis 1 1/2 Stunden. Nach Auswertung der empirischen Studie wurden die Ergebnisse den Interviewpartnern in der Universität Mannheim präsentiert und schriftlich in Form eines Studienreports übermittelt.

1.5. Vorgehensweise bei der Datenauswertung

Die Auswertung der qualitativen Daten erfolgte mittels der inhaltsanalytischen Methode nach Mayring (2000). Hierzu wurden die Daten aus den 53 Protokollen nach Themenschwerpunkten zusammengeführt.

In einem ersten Schritt sieht die qualitative Inhaltsanalyse eine Datenreduktion vor, indem in den Ausgangstexten nicht zum Thema gehörende Aussagen gestrichen und die Daten durch Generalisierung und Abstraktion zusammengefasst werden. In der anschließenden explizierenden Inhaltsanalyse werden unklare Textbestandteile durch Rückfragen, Hinzuziehung zusätzlich übergebenen Materials oder andere Interviewteile verständlich aufbereitet. Der dritte Schritt der Auswertung besteht in der Entwicklung eines Kategoriensystems, das eine möglichst

eindeutige Zuordnung aller relevanten Aussagen ermöglicht.

Die Erstellung dieses Kategoriensystems erfolgte induktiv während der Durchsicht der Daten. Ein Abgleich der verschiedenen Interviews führte zu notwendig erscheinenden Anpassungen in Form von Ergänzungen und Verfeinerungen. Nachdem so ein taugliches Kategoriensystem entstanden war, wurden die relevanten Textteile aus den Protokollen den Kategorien endgültig zugeordnet.

Die in der Studie getroffenen quantitativen Aussagen entsprechen der Häufigkeitsanalyse (Mayring, 2000): Bestimmte Elemente des Materials wurden ausgewählt und in ihrer Häufigkeit mit dem Auftreten anderer Elemente verglichen. Die Häufigkeit eines Elementes, beispielsweise eines bestimmten Erfolgsfaktors, ergab sich aus der Addition der Nennungen durch die Interviewpartner. Diese absolute Nennungshäufigkeit wurde dann in Bezug zur Größe der gesamten Stichprobe gesetzt, um zu einer relativen (prozentualen) Häufigkeit zu gelangen. Das folgende Beispiel verdeutlicht dies:

Kritischer Faktor: Einbindung des Betriebsrats

Absolute Nennungshäufigkeit: X

Relative Nennungshäufigkeit: Y %

$(Y = X \cdot 100 / 53)$.

Ziel dieser Auswertung war es, die häufigsten Nennungen als besonders relevante Faktoren zu identifizieren. Zudem wurden so Einzelnennungen mit niedrigen relativen Häufigkeiten als solche gekennzeichnet.

Dieser Auswertungsschritt der Zuordnung und Auszählung wurde durch dreimalige Durchsicht der Protokolle und Berechnungen überprüft. Die Prüfung ergab eine Übereinstimmung mit den

vorhergehenden Ergebnissen. Von einer zufrieden stellenden Eindeutigkeit des Kategoriensystems kann somit ausgegangen werden.

1.6. Darstellung der Ergebnisse

Im Zentrum der Ergebnisdarstellung sollen entsprechend der formulierten Hauptfrage die kritischen Faktoren bei Restrukturierungen stehen. Dennoch erscheint eine Ergebnisdarstellung entlang der Fragen des Interviewleitfadens sinnvoll, um notwendige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, vor denen die kritischen Faktoren genannt wurden, darzustellen.

Dementsprechend wird im Folgenden zunächst kurz die Stichprobe der Untersuchung vorgestellt. Es schließen sich die Ergebnisse zu den Fragen nach den Restrukturierungen in den beteiligten Unternehmen an, um dann auf die eigentlichen Erfolgsfaktoren einzugehen.

In der Ergebnisdarstellung findet eine Beschränkung auf jene Teile des Interviews statt, die die Beantwortung der Haupt- und Nebenfragen der Untersuchung ermöglichen. Weitere Informationen schienen zwar im Hinblick auf eine ganzheitliche Erfassung der jeweiligen Restrukturierung interessant, haben aber für die Forschungsfrage nach den kritischen Faktoren keine Bedeutung und werden daher hier ausgeklammert. Die Darstellung der Ergebnisse der Nebenfragen dient der Klärung der Voraussetzungen für die Beantwortung der Hauptfrage.

1.7. Stichprobe

Es wurden 53 Top Manager befragt, die alle Kriterien zur Stichprobenauswahl erfüllten. Die Interviewpartner hatten zum Zeitpunkt des Interviews folgende Funktionen: 13 Geschäftsführer, 13 Bereichsleiter, 6 Vorstandsmitglieder, 5 Vorstandsvorsitzende, 4 Stabsleiter, 3 Vorsitzende des Aufsichtsrates, 3 Personalleiter, 2 Projektleiter, 1 Stadtoberhaupt, 1 Werksleiter, 1 Leiter Change Management sowie 1 Insolvenzverwalter. Unter den Gesprächspartnern waren fünf Eigentümer beziehungsweise persönlich haftende Gesellschafter. Die Liste der Interviewpartner, die Auskunft zu Namen und Unternehmen gibt, findet sich als Anhang 6.

Es ist gelungen, hochrangige Experten für die Studie zu gewinnen, die über umfangreiche Erfahrungen in der Steuerung von Restrukturierungen verfügen. Sie waren dabei ausschließlich oder im Rahmen einer Funktionsaufgabe alleine verantwortlich.

Entsprechend dem Ziel des Forschungsprojektes, einen möglichst breiten Überblick über verschiedene Veränderungsprozesse zu erhalten, kamen die Gesprächspartner aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen.

Es flossen 28 Branchen in die Untersuchung ein: Automatisierung und Elektronik, Automobilindustrie, Bankwesen, Chemieindustrie, Consulting, Düngemittel, Energie, Farben, Handel, Hardware, hochdiversifizierte Konsum- und Investitionsgüter, Informationstechnologie, Kommunalverwaltung, Markenartikel, Maschinenbau, Mineralöl, Naturheilmittel, Pharma, Schmierstoffe, Software, Stahl- und Industriegüter, Telekommunikation, Textil,

Unterhaltungselektronik, Verband, Weiterbildung und Entwicklung, weitere Konsumgüter und Zuckerindustrie.

Von den 53 untersuchten Restrukturierungen fanden 70 % in Großunternehmen und Konzernen, 19 % in mittelständischen Unternehmen und 11 % in Kleinunternehmen statt.

1.8. Zitate

In der nun folgenden Darstellung der Ergebnisse der empirischen Studie sind Zitate eingeflochten. Diese stammen alle aus Äußerungen der Interviewpartner während der persönlichen Gespräche.

Eine Ausnahme bildet das Zitat von Carly Fiorina, der damaligen Vorstandsvorsitzenden von Hewlett-Packard. Das Interview wurde in diesem Fall mit einem der beiden von Fiorina eingesetzten Leiter der Restrukturierung, Jeff Clarke, geführt. Er hat sie während des Interviews mit ihrer Hauptaussage zu den kritischen Faktoren bei Restrukturierungen zitiert.

Hinter den meisten Zitaten sind der Name des Interviewpartners sowie seine Funktion zum Zeitpunkt des Interviews vermerkt. Die Genehmigung dieser Interviewpartner, die Zitate in der ansonsten vollständig anonymisierten Auswertung und Darstellung der Ergebnisse zu benutzen, wurde eingeholt. Einige wenige Zitate werden anonym weitergegeben.

2. Allgemeine Ergebnisse

Nach diesen einführenden Schilderungen werden in diesem

Kapitel die allgemeinen Ergebnisse der Studie dargelegt.

2.1. Kategorisierung der Restrukturierungen

Diese Studie befasst sich mit 53 umfassenden Restrukturierungen im Sinne von komplexen Veränderungsprozessen, durch die ganze Unternehmen oder Unternehmensbereiche tiefgreifend verändert wurden.

Zu den 53 untersuchten Restrukturierungsprojekten zählen:

- Restrukturierungen aus Effizienzgründen (51 %)
- Akquisitionen, Fusionen und Integrationen (32 %)
- Desinvestitionen von Unternehmen oder Unternehmensteilen (17 %).

Der größte Anteil der untersuchten Restrukturierungen sind mit 51 % Restrukturierungen mit dem Ziel der Effizienzsteigerung im gesamten Unternehmen oder in Teilbereichen. Hier werden Strukturen und Prozesse neu geordnet. Diese Art der Restrukturierung ist nicht mit einer Akquisition oder Fusion gekoppelt. 32 % der untersuchten Restrukturierungen erfolgten durch Unternehmenskäufe und Fusionen mit den nachfolgenden Integrationsprozessen. In 17 % der Fälle wurden Unternehmen aus einem Konzernverbund oder Unternehmensteile verkauft.

2.2. Ziele von Restrukturierungen

Eine Gewinnsteigerung war das Ziel aller untersuchten Projekte. In 21 % der Fälle handelte es sich um eine Sanierung. Ziel war hier der finanzielle Turnaround von der Verlust- in die Gewinnzone. Gewinnsteigerungen werden durch

unterschiedliche Maßnahmen erreicht. Grundsätzlich zählen hierzu Kostenreduzierung, Prozessoptimierung und Umsatzsteigerung, vgl. Kapitel III.2.8. (Realisierte Kostensenkungen).

85 % der Restrukturierungen waren zum Zeitpunkt des Interviews vollständig abgeschlossen. Die quantitativen Zielvorgaben wurden nach Aussagen der Manager in 69 % der abgeschlossenen Restrukturierungen erreicht, in 31 % der Projekte nicht; 6 % der Interviewpartner warnen vor einer unrealistisch hohen Einschätzung der Kostensenkungspotentiale, vor allem im Hinblick auf die Realisierung von Synergiezielen bei Zusammenschlüssen und Unternehmenskäufen.

Von den untersuchten Restrukturierungen dauerten 15 % zum Zeitpunkt der Interviews noch an, so dass eine Aussage über die monetäre Zielerreichung noch nicht abschließend möglich war.

2.3. Arten von Restrukturierungen

Eine Kategorisierung der untersuchten Restrukturierungen ist nachfolgend aufgeführt. In Klammern ist die absolute Nennungshäufigkeit angegeben.

- 1) Strategische Portfolio-Restrukturierungen:
Strategiewechsel und Fokussierung auf das Kerngeschäft
(27)
- 2) Prozessoptimierung und Einführung von Prozess-
Organisationen (11)
- 3) Reine Verschlinkungs-Restrukturierung (9)
- 4) Schaffung transparenter Führungsstrukturen mit klaren
Verantwortlichkeiten (8)

- 5) Synergieziele bei Fusionen und Unternehmenskäufen (8)
- 6) Standortoptimierung, inkl. Standortschließung, Teilbetriebsschließung und Verlagerung ins Ausland (8)
- 7) Vertriebs-Restrukturierung: Vertrieboptimierung durch Einführung neuer Vertriebsorganisation und -struktur (6).

Arten von Restrukturierungen

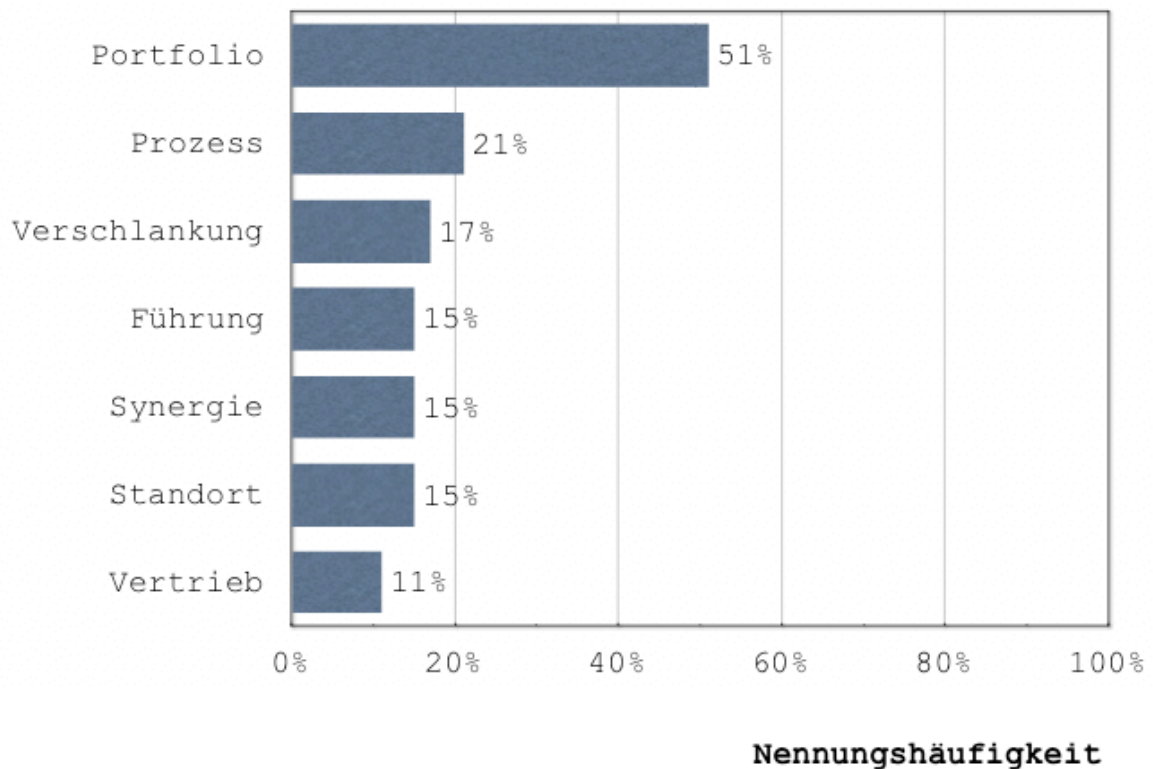


Abbildung 12: Arten von Restrukturierungen

Die Prozent-Sätze in Abbildung 12 addieren sich nicht zu Hundert, da jede Restrukturierung in der Regel auf mehreren Ebenen operiert.

Im Rahmen der untersuchten Restrukturierungen kam der strategischen Portfolio-Restrukturierung mit 51 % der größte Anteil zu. Unter Portfolio-Restrukturierung wird das Verfolgen einer neuen Strategie verstanden, was immer mit der bewussten

Distanzierung von vorausgegangenen Strategien einhergeht. Nach Analyse des bestehenden Produkt-Portfolios unter Margen- und Marktgesichtspunkten kommt es zu einer Neudefinition des Kerngeschäftes, gepaart mit der Fokussierung auf Kernprodukte und der damit einhergehenden Konsolidierung. In diesem Zusammenhang werden sowohl Desinvestitionen und damit die Trennung von Märkten vorgenommen, als auch neue Märkte erschlossen. Eine strategische Restrukturierung beinhaltet die Neupositionierung nach innen (innerhalb des Unternehmens) und außen (am Markt). In ihrem Rahmen kann die Entwicklung neuer Produkte eine wichtige Rolle spielen.

Mit 21 % lagen Prozessoptimierungen und die Durchführung von Prozess-Reorganisationen an zweiter Stelle. Hier ging es in erster Linie darum, Prozesse im Sinne von unternehmensinternen Abläufen effizienter zu gestalten, beispielsweise durch die Einführung von Prozess-Organisationen.

Unter Verschlinkungs-Restrukturierungen (17 %) werden Restrukturierungen verstanden, die primär auf Kostenreduzierung im Personalbereich abzielen (Downsizing). Hauptbestandteil bei solchen Verschlinkungen ist der Personalabbau.

Bei Fusionen und Unternehmenskäufen (15 %) stehen Synergieziele im Vordergrund. Standortoptimierungen, einschließlich Standortschließungen oder Teilbetriebsschließungen und Verlagerungen ins Ausland (15 %) gehören ebenfalls zu den inhaltlichen Maßnahmen. In weiteren 15 % der Restrukturierungen steht die Schaffung transparenter Führungsstrukturen mit klaren Verantwortlichkeiten im Vordergrund. Schlusslicht bilden vertriebsorientierte Restrukturierungen mit 11 %, bei denen man eine

Vertriebsoptimierung durch Einführung neuer Vertriebsorganisationen vornimmt.

2.4. Auslöser von Restrukturierungen

Für die Notwendigkeit, ein Unternehmen zu restrukturieren, werden die folgenden Gründe genannt. Die erste Zahl gibt die absolute, die Zahl in Klammern die relative Nennungshäufigkeit an:

- 1) Faktoren auf Unternehmensseite: 30 (56 %)
- 2) Marktbedingte Faktoren: 20 (38 %)
- 3) Faktoren auf Kundenseite: 2 (4 %)
- 4) Mitarbeitergetriebene Restrukturierungen: 1 (2 %).

Die unternehmensbedingten Faktoren machen mit 56 % den größten Anteil aus, gefolgt von den Marktfaktoren mit 38 %. Schlusslichter bilden spezifische Kundenfaktoren mit 4 % sowie mitarbeitergetriebene Restrukturierungen (2 %). Im Folgenden werden diese Faktoren genauer betrachtet.

2.4.1. Faktoren auf Unternehmensseite

Wir haben große Restrukturierungen immer dann, wenn die fortlaufende Anpassung an die Veränderung des Umfelds nicht stattgefunden hat.
(Jürgen Dormann, President & CEO, ABB Ltd.)

Bei den unternehmensinternen Faktoren (insgesamt 56 %) stehen strategische Fehler des Top Management mit 80 % an erster Stelle. Im Wesentlichen handelt es sich hier um das Aufholen

verpasster Anpassungen in der Vergangenheit, während es dem Unternehmen noch gut oder zumindest wesentlich besser ging. Diese verschleppten Restrukturierungen gestalten sich ungleich schwieriger, da sich die Unternehmenssituation dann - zum Teil erheblich - verschlechtert hat. Zu den verpassten notwendigen Marktanpassungen zählen unter anderem Strategieüberprüfung, Portfoliobereinigung, Kostensenkung, Prozessoptimierung, Personalanpassung, der Abbau von Überkapazitäten, mangelnde oder fehlende Produktentwicklung, schwache Forschung und Entwicklung, schwaches Marketing sowie vernachlässigter Vertrieb.

Zu den Fehlern des Top Management, die zu der Restrukturierungsnotwendigkeit führen, zählen primär Fehlinvestitionen und Fehlakquisitionen im Rahmen von unrentablen Diversifikations- und Expansionsstrategien. Diese führen zu überhöhten und oft untragbaren Überschuldungsquoten.

Die weiteren 20 % der endogenen Faktoren sind Mängel im kaufmännischen Bereich. Die Bandbreite reicht vom Fehlen kaufmännischen Know-Hows (mangelnde Zahlen-Transparenz und mangelndes Controlling) bis hin zu Bilanzmanipulation und Bilanzfälschung.

Sofern sich das bestehende Top Management nicht selbst zur Restrukturierung entschließt, der Impuls also von innen kommt, werden Restrukturierungen extern angestoßen. Zu den externen Auslösern zählt der Druck vom Finanz- und Kapitalmarkt. Neue Eigentümer oder Hauptaktionäre sowie die Banken konfrontieren das Unternehmen mit der Forderung nach Effizienzsteigerung und Restrukturierung. Hier kommt es in den meisten Fällen zum Antritt neuer Vorstände oder Geschäftsführer, die die Restrukturierung leiten.

2.4.2. Marktbedingte Faktoren

Die marktbedingten Faktoren (38 %) sind vom Unternehmen selbst unabhängig und somit per se nicht vom Management zu verantworten. Eine gegebenenfalls mögliche oder sogar erforderliche Antizipation sowie die Reaktion des Unternehmens auf die antizipierten Veränderungen wird an dieser Stelle ausgeklammert. Zu den marktbedingten Faktoren zählen die generelle Konjunkturentwicklung, Konjunktureinbrüche, die branchenspezifische Marktentwicklung, Marktsättigung, massive Markteinbrüche sowie einschneidende Veränderungen der Märkte im Rahmen von Entmonopolisierung und Liberalisierung.

2.4.3. Faktoren auf Kunden- und Mitarbeiterseite

Zu den Faktoren auf Kundenseite (4 %) zählen eine harte und eine etwas weichere Variante. Die harte Variante ist beispielsweise die Betroffenheit von einem Lopez-Effekt, also einer neuen Sourcingstrategie des Kunden, durch die eine starke Preisreduzierung notwendig wird und im gravierendsten Fall ein wesentlicher Teil des Umsatzes komplett wegbricht. Etwas weicher ist die Variante des dezidiert negativen Kunden-Feedbacks in Bezug auf die Leistung des Unternehmens, die wiederum zu internen Veränderungen führt.

Restrukturierungen, die von den Mitarbeitern angestoßen werden, sind mit 2 % sehr selten. In einem Fall folgte aus systematisch erhobenem Mitarbeiter-Feedback die Restrukturierung eines Unternehmensbereiches.

2.5. Verschleppung von Restrukturierungen

Fragt man nach den Gründen für die Verschleppung von Restrukturierungen, geben 19 % der Interviewpartner „Wishful Thinking“ an.

„Wishful Thinking“ liegt in der Persönlichkeit des Top Managers begründet. Gepaart mit einem Mangel an Selbstkritik wird es als größte Gefahr eingestuft, weil gerade die Visionsfähigkeit eine Führungskraft auszeichnet.

Der Top Manager glaube auch dann noch an seine Vision, wenn die Zahlen eine ganz andere Sprache sprechen. Negative Renditen und Indizien wertet er als vorübergehende, zyklische Entwicklungen. Er hat für jede negative Entwicklung eine Begründung und nimmt sie nicht zum Anlass, Strategien und Visionen auf den Prüfstand zu stellen. Die Grenzen der Visionsstärke kommen hier zum Vorschein. Es zeigt sich die bittere Seite der Vision, wenn diese an der Realität zerbricht, während der Manager trotz der faktischen Entwicklungen an ihr festhält. Erfolge der Vergangenheit können zu dem Mangel an kritischem Hinterfragen beitragen, wenn sie als Beweis für den „immer noch richtigen Kurs“ gedeutet werden.

Ein weiterer Faktor ist die Vernachlässigung der kaufmännischen Faktoren. Hierzu zählen eine mangelnde Zahlentransparenz und die Vernachlässigung eines konsequenten Controllings.

Verhindert würden Restrukturierungen auch dadurch, dass sich in Vorstand oder Geschäftsführung kein „Leader“ findet, der eine Restrukturierung vorantreibt. Ebenso blockiere zuweilen

der aktuelle Vorstandsvorsitzende eine Umstrukturierung. Auch ehemalige Vorstandsvorsitzende, die in die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden wechseln, können ihre Macht zur Verhinderung von Restrukturierungen einsetzen, die sie bereits in ihrer Vorstandszeit abgelehnt haben.

Als weitere Faktoren werden das Versagen der Kontrollgremien und die „Verstrickungen der Deutschland AG“ im Sinne von gegenseitigem Decken grober Nachlässigkeiten genannt.

Die oben genannten Faktoren führten zu Verschleppungszeiträumen zwischen 1 und 10 Jahren.

2.6. Verschleppte versus antizipative

Restrukturierungen

Es gibt nichts Schlimmeres, als wenn die Mitarbeiter der Geschäftsführung vorwerfen können, dass sie etwas nicht getan hat, was sie hätte tun müssen. (Prof. Dr. Ulrich Lehner, CEO, Henkel KGaA)

Die Gretchenfrage bei Restrukturierungen lautet daher: Handelt es sich um eine verschleppte oder eine antizipative Restrukturierung? Der erste Fall charakterisiert sich durch das Aufholen der verpassten Anpassungen der Vergangenheit. Die zweite Kategorie stellt eine Vorbereitung auf die antizipierten Veränderungen der Zukunft dar.

Bevor die von den Managern selbst getroffene Einschätzung dargelegt wird, soll diese Kategorisierung präzisiert werden.

Ein Aufholen der Vergangenheit liegt vor, wenn notwendige Anpassungen nicht zeitnah vorgenommen wurden. Auch eine verschleppte Restrukturierung richtet sich dann auf die Zukunft, nämlich das Überleben des Unternehmens aus. Der entscheidende Unterschied zur zukunftsbezogenen Restrukturierung besteht jedoch darin, dass der Auslöser in verpassten Anpassungen der Vergangenheit liegt. Dieser Kategorie werden die Veränderungsprozesse, die früher hätten vorgenommen werden können, deren spätere Durchführung jedoch als unkritisch eingestuft werden kann, nicht zugeordnet. Es handelt sich vielmehr um notwendige, nicht vorgenommene Kursänderungen, die sich in den Unternehmenskennzahlen über einen Zeitraum von mindestens drei aufeinander folgenden Geschäftsjahren deutlich abgebildet haben.

Zu den Unterlassungsfaktoren verschleppter Restrukturierungen zählen:

- Nichtanpassung der Kostenstruktur bei stetigen Umsatzrückgängen
- Keine Hinterfragung des Portfolios bei Marktanteilsverlust
- Weiterführung von nicht rentablen Expansionsstrategien
- Tätigung massiver Investitionen ohne Erzielung des Soll-Return
- Mangelnde Rückführung überhöhter Verschuldungsquoten
- Mangelndes kritisches Hinterfragen der eigenen Strategie anhand des Akquisitions-Desinvestitions-Verhältnisses.

Antizipative Restrukturierungen reagieren auf eine im Bestfall korrekt antizipierte Marktentwicklung, zum Beispiel auf Marktkonsolidierung, Entmonopolisierung mit einhergehendem Preisverfall, verändertes Kundenverhalten oder die Entdeckung neuer Technologien.

Die Beurteilung, ob eine Restrukturierung von Vergangenheit oder Zukunft getrieben ist, fällt nicht immer leicht, da es Grauzonen und Überschneidungen gibt. Bei genauer Analyse von Ausgangssituation und durchgeführten Maßnahmen ist jedoch die Tendenz erkennbar.

Ein Kennzeichen zukunftsgerichteter (antizipativer) Restrukturierungen ist, dass sie über das reine „Cost Cutting“ hinausgehen. Sie sind mehr visionsgetrieben. Vergangenheitsbezogene (verschleppte) Restrukturierungen fokussieren überwiegend den Kostenreduzierungsaspekt und richten ihre Ziele an deren Kosteneffekten aus.

Die befragten Top Manager haben die von ihnen verantworteten Restrukturierungen selbst wie folgt klassifiziert. Die erste Zahl gibt die absolute, die Zahl in Klammern die relative Nennungshäufigkeit an:

- 1) Antizipative Restrukturierungen: 26 (49 %)
- 2) Verschleppte Restrukturierungen: 22 (42 %)
- 3) Keine Angabe: 5 (9 %).

49 % der untersuchten Restrukturierungen waren zukunftsgerichtet, 42 % ein Aufholen der Vergangenheit; 9 % der Restrukturierungen wurden nicht zugeordnet beziehungsweise es wurde keine Aussage getroffen.

2.7. Der Restrukturierungsprozess

Auftraggeber bei unternehmensübergreifenden Projekten sind der Vorstand beziehungsweise die Geschäftsführung. In der Regel setzt diese einen Lenkungsausschuss, einen

Gesamtprojektleiter, ein Kernteam sowie Teil-Projektteams mit Teilprojektleitern für Konzepterstellung und Umsetzung ein. Die Anzahl der einzelnen Projekte ist je nach Reichweite der Restrukturierung unterschiedlich. In der vorliegenden Studie wurden Restrukturierungen mit zwischen 15 und 250 Teilprojekten untersucht.

Der Prozess gliedert sich in mehrere Abschnitte, die in unterschiedlichen Anteilen von internen Führungskräften und Mitarbeitern sowie zum Teil unter Hinzuziehung externer Berater erarbeitet werden. Die Zielsetzung gibt die Unternehmensleitung vor, gegebenenfalls unterstützt durch einen externen Beirat sowie externe Berater und Coaches. Im Idealfall werden Konzept und Detaillierung in einem Top-Down parallel zu einem Bottom-Up Approach erarbeitet. Vorstand oder Geschäftsführung kommunizieren ihre Ziele „top-down“ an ihre Führungskräfte. Daraufhin arbeiten Führungskräfte und Mitarbeiter in Teams und geben ihre Ergebnisse sowie weitere Ideen und Vorschläge „bottom-up“ an die Unternehmensleitung weiter.

Restrukturierungsprozesse beinhalten verschiedene Phasen, die ineinander übergreifen. In ihrer Chronologie folgen sie dem nachstehenden Muster:

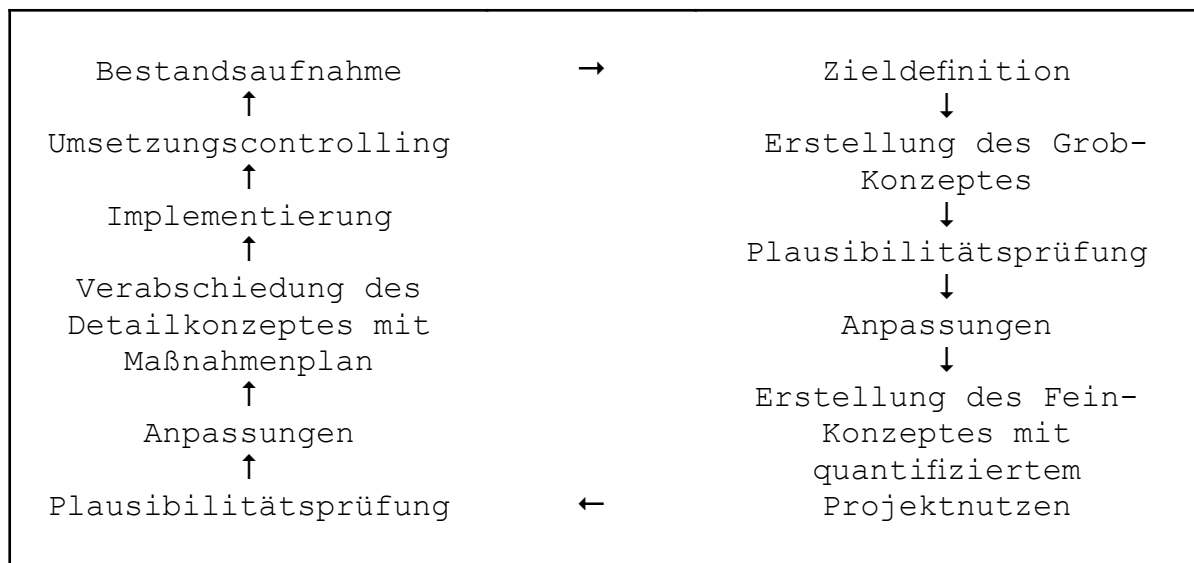


Abbildung 13: Der Restrukturierungsprozess

Das Umsetzungscontrolling basiert auf projektspezifischen Kenngrößen sowie den Bilanzkennzahlen. In einigen Fällen wird das Erfolgscontrolling durch die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen ergänzt.

Der Zeitbedarf für Restrukturierungen hängt von Dringlichkeit und Reichweite ab. Als Regelzeit werden für Restrukturierungen 1 bis 2 Jahre angegeben. Für die Konzepterstellung wurden in den untersuchten Restrukturierungen 6 Wochen (Sanierungsfälle) bis 6 Monate verwendet. Der Zeitaufwand für die komplette Restrukturierung betrug zwischen 6 Monaten und 5 Jahren. Zu beachten ist jedoch die unterschiedliche Dauer der verschiedenen Maßnahmen. Die Realisierung von Fusionssynergien staffelte sich zwischen 3 Monaten und 2 Jahren. Die Integration von IT-Systemen erforderte 1 bis 2 Jahre. Kulturelle Veränderungsprozesse, wie zum Beispiel eine Integration nach einem Merger, erforderten mindestens 2 Jahre.

Die zeitlichen Vorgaben wurden in den meisten Fällen

eingehalten. Zu Verzögerungen führten primär Schwierigkeiten im Rahmen des Personalabbaus, verwiesen wird auf die Kapitel III.3.1. (Personalabbau und Sozialplan) und III.3.4. (Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat).

Nachbesserungen beziehungsweise zeitnahe Anpassungen gehörten zu jedem Restrukturierungsprozess.

Zu den Projekten im Nachgang zu Restrukturierungen zählten:

- Integration von Systemen, vor allem IT-Systemen
- Intensive fachliche Trainings
- Corporate Culture Events & Trainings
- Führungskräfte Training & Coaching
- Change Management Trainings, zum Teil auch für gekündigte Mitarbeiter.

Die Restrukturierungsprojekte wurden in der Regel zu Ende geführt, vor allem die großen Restrukturierungen. Nur zwei Interviewpartner (4 %) gaben an, dass Restrukturierungen unfertig abgebrochen wurden. Die Restrukturierungen scheiterten in beiden Fällen an der Vernachlässigung der psychologischen Faktoren. Im ersten Fall an der mangelnden Einbeziehung der Mitarbeiter, im zweiten an der mangelnden kulturellen Integration nach einer Fusion.

Die Einigkeit der Unternehmensleitung in Bezug auf die Notwendigkeit der Restrukturierung und die Art der Vorgehensweise wird, sofern sie nicht bereits vorhanden ist, als notwendiger Abstimmungsprozess gesehen. Wurde trotz Abstimmungsprozess keine Einigkeit erzielt, trennte man sich in allen Fällen von dem betreffenden Mitglied der Unternehmensleitung, um die Restrukturierung nicht zu

gefährden. Dies wurde im Regelfall dadurch gelöst, dass die Person auf eine andere Position im Unternehmen mit weniger Verantwortung transferiert wurde. Sofern dies nicht möglich war, kam es zu einer schnellen Trennung über Aufhebungsverträge oder Vorruhestandsregelungen.

2.8. Realisierte Kostensenkungen

Wir müssen mehr darüber nachdenken, wie wir arbeiten, als über simple Personal- oder Einkaufersparnisse. (Christoph Müller-Dott, Vice President, MCI WorldCom Deutschland)

Kostensenkungen stehen bei jeder Restrukturierung im Vordergrund. Die folgende Liste zeigt verschiedene Instrumente der Kostenreduzierung. Die in der folgenden Listung genannte Zahl gibt die absolute Nennungshäufigkeit wieder.

- 1) Personalabbau: 31
- 2) Schließung von Verwaltungs- und Betriebsstandorten: 15
- 3) Indirekte Einsparungen bei Strukturen & Prozessen: 13
- 4) Einkauf, Supply Management & Logistik: 12
- 5) Investitionsüberprüfung und -senkung: 6
- 6) Outsourcing: 5
- 7) Insourcing: Analyse und Reduzierung der Fremdvergaben: 3
- 8) Reduzierung des DOA (Days Outstanding Account): 2
- 9) Travel Management: 1

In der folgenden Abbildung sind diese Instrumente der Kostenreduzierung mit ihrer relativen Häufigkeit aufgeführt.

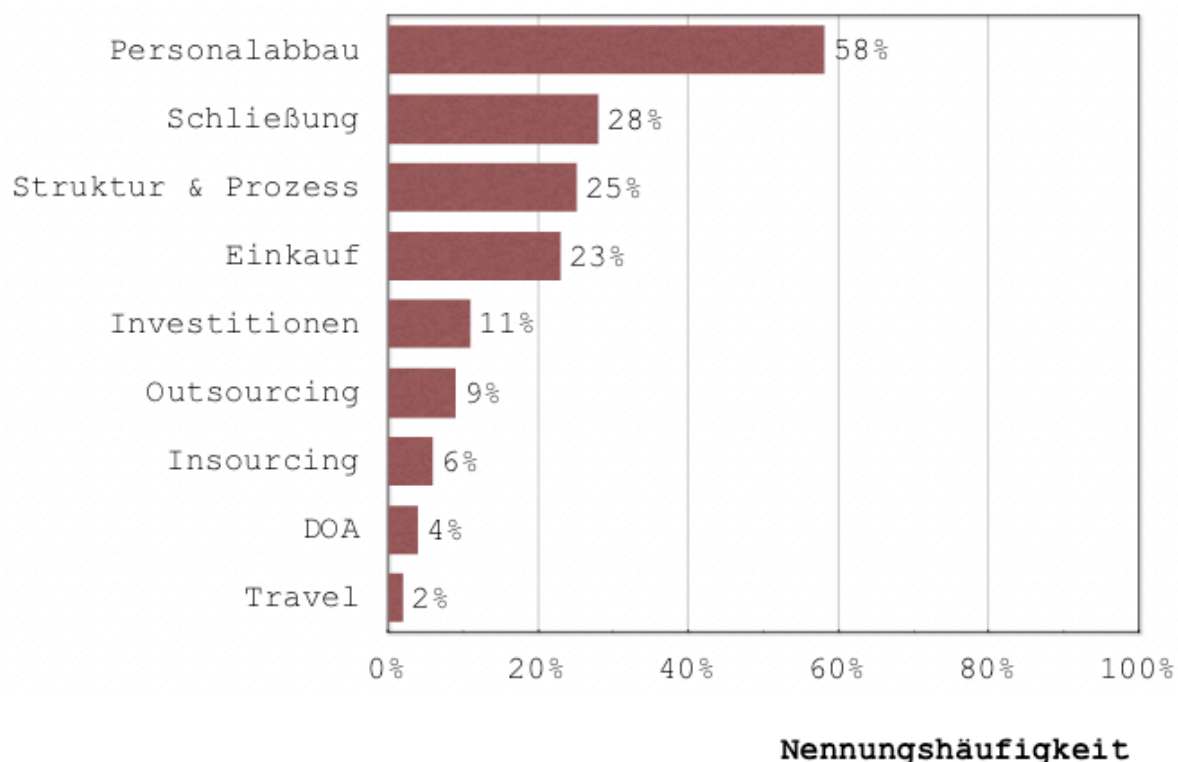
Kosteneinsparungen bei Restrukturierungen

Abbildung 14: Kosteneinsparungen bei Restrukturierungen

Die Prozentsätze beziehen sich auf die Häufigkeit der Nennungen, nicht auf die prozentuale Einsparung. Mehrfachnennungen sind üblich, da bei Restrukturierungen mehrere Kostensenkungsmaßnahmen parallel durchgeführt werden. Die realisierten Kosteneinsparungen lagen insgesamt zwischen 10 % und 30 % über Zeiträume von einem bis zwei Jahren.

Den weitaus größten Posten macht der Personalabbau mit 58 % aus. Er erfolgt über Freiwilligkeitsmodelle (Vorruhestand, Altersteilzeit, Aufhebungsverträge), Sozialpläne und natürliche Fluktuation. Die Schließung von Verwaltungs- und Betriebsstandorten ist mit 28 % die am zweithäufigsten vorgenommene Maßnahme.

Indirekte Einsparungen bei Strukturen & Prozessen (25 %) sowie Einsparungen in Einkauf, Supply Management und Logistik (23 %) liegen an dritter und vierter Stelle. Bei Personalreduzierungen sind Prozessverbesserungen notwendig, um mit weniger Personal die erforderliche Leistung erbringen zu können.

Investitionsüberprüfung und -senkung bis hin zum Investitionsstop, Outsourcing, Insourcing, Reduzierung des Days Outstanding Accounts und Einsparungen im Travel Management bilden weitere Kostensenkungsmaßnahmen.

Bei Fusionen und Akquisitionen steht die Realisierung von Synergien im Vordergrund. Dazu zählen Einsparungen in den Bereichen Personal, Einkauf, Logistik, Prozesse und Systeme, Anlagenerhaltung sowie Investitionen. Diese sind in der oben genannten Liste direkt der Kostenreduzierungsart zugeordnet.

2.9. Kosten von Restrukturierungen

In der Regel machten die Kosten des Personalabbaus 3/4 der Gesamtkosten aus. Dies sind Kosten für Sozialpläne und individuelle Abfindungen. Darüber hinaus entstehen Kosten durch Produktionsverlagerungen, Standortschließungen, IT- und weitere Systemanpassungen sowie den Einsatz externer Berater.

Eine weitere Kostenart bei Restrukturierungen hängt nicht mit Kostenreduzierung sondern Investitionen für die Zukunft zusammen. Dazu zählen Investitionen in bestehende und neue Märkte, Marketing- und Vertriebsaufbau sowie Corporate Culture Maßnahmen und Change Management Trainings.

Der Return on Investment (ROI) ist definiert als das Verhältnis der jährlichen Einsparungen zu den einmaligen Kosten der Restrukturierung. Konkrete Aussagen zum erzielten ROI wurden von 23 % der Interviewpartner getroffen.

In 8 % der Restrukturierungen entsprach der ROI nach Angaben der Interviewpartner der 1:1 Regel. Dies bedeutet, dass der Einmalaufwand bereits im ersten Jahr den sich jährlich fortsetzenden Einsparungen entsprach.

In weiteren 15 % der Projekte wurden die ROIs 0,33:1; 0,5:1; 0,6:1; 1,2:1; 1,35:1; 1,4:1; 1,8:1 und 2,5:1 jeweils einmal realisiert.

Das Verhältnis hängt von Reichweite und Tiefe der Restrukturierung ab. Insofern eine erfolgreiche Restrukturierung Langzeiteffekte bringt, wurde der Einmalaufwand als „relativ“ gesehen.

3. Personalabbau

3.1. Personalabbau und Sozialplan

Im Rahmen der untersuchten Restrukturierungen wurden zwischen 5 % und 50 % Personal in Zeiträumen von 1 - 6 Jahren abgebaut, in Summe zwischen 35 und 12.000 Mitarbeiter. Die Dauer des Personalabbaus richtete sich nach Dringlichkeit und eingesetztem Instrumentarium. Die Abbaustruktur, also die Verteilung auf Top Management, Führungskräfte, angestellte und gewerbliche Mitarbeiter, war in den Restrukturierungen unterschiedlich.

Folgende Instrumente wurden im Rahmen des Personalabbaus eingesetzt:

- Reine Freiwilligkeitsmodelle, ohne Sozialplan
- Mischung vorgeschalteter Freiwilligkeitsmodelle mit anschließendem Sozialplan
- Reiner Sozialplan
- Befristete Arbeitsverträge wurden nicht verlängert
- Natürliche Fluktuation.

Zu den Freiwilligkeitsmodellen gehörten Aufhebungsverträge mit Prämien und so genannten „Turbo-Prämien“ (pauschalen Abfindungen), Aufhebungsverträge mit individuellen Abfindungen, Frühpensionierungen, Vorruhestandsregelungen und Altersteilzeit.

Bei Abschluss von Sozialplänen war die Sozialauswahl ein sehr heikles Thema. Die Mitbestimmung der Betriebsräte erwies sich in vielen Fällen als problematisch. Die Interviewpartner sind sich darin einig, dass man sich von leistungsstärkeren Mitarbeitern trennen muss, wenn man den klassischen, juristisch einwandfreien Weg der Sozialauswahl wählt. Wenn möglich wurde dieser Weg durch teurere Freiwilligkeitsmodelle umgangen. So kostete das individuelle Abfinden älterer Mitarbeiter, bei denen die Jahre bis zur Rente finanziell überbrückt werden müssen, ein Vielfaches, erlaube es aber, jüngere Mitarbeiter zu halten.

Im Hinblick auf die Abfindung der Personen, die abgebaut wurden, wurde eine faire Behandlung durchgehend als entscheidender Faktor angesehen. Man war sich ebenfalls darin einig, dass es schwer möglich sei, bei allen gekündigten Personen Verständnis für die Kündigung zu erreichen. Dennoch

sollten diese Menschen fair behandelt werden und dies möglichst auch so empfinden. Gleiches gelte für Unternehmensverkäufe, bei denen Mitarbeiter in ein anderes Unternehmen übergehen.

Fairness gelte ebenfalls für die Höhe der Abfindungen, auch in Relation zu anderen Ausgaben, zum Beispiel den Kosten für externe Berater. Beraterhonorare würden teilweise weniger kritisch hinterfragt als einmalige individuelle Abfindungen. Generell wurde es als „Sparen am falschen Ende“ eingestuft, wenn man bei Abfindungen unverhältnismäßig feilsche. In diesem Zusammenhang wurde die Sozialverträglichkeit als ein Aspekt der Fairness genannt. Sozialverträglichkeit bedeute, dass die Mitarbeiter entsprechend ihrer sozialen Schutzwürdigkeit finanziell ausgestattet würden. Es hieße nicht, dass die Personalauswahl aufgrund der gesetzlichen Sozialauswahlkriterien getroffen werde.

Während der Restrukturierungen wurden nicht nur Maßnahmen des Personalabbaus, sondern auch Maßnahmen zum Halten von Mitarbeitern vorgenommen. Dazu zählten finanzielle „Retention Programme“ für Führungskräfte und Verbleibepremien für gewerbliche Mitarbeiter, die bei Betriebsschließungen bis zum letzten Tag arbeiteten.

Einige Interviewpartner weisen darauf hin, dass sich Personalabbau im Vorfeld zu einem gewissen Grad vermeiden lässt. In jedem Fall könne die Intensität eines Personalabbaus durch entsprechendes Verhalten im Vorfeld abgefedert werden:

Personalabbau lässt sich vermeiden durch Transfer und Avoidance, d.h. ein konservatives Recruitment in guten Zeiten. Leider wird die

Anzahl an Mitarbeitern mit Macht gleichgesetzt.
Hier muss ein Umdenken im Management erfolgen.
(Reinhold Schlögl-Braun, Geschäftsführer, Holim
GmbH)

3.2. Kommunikation von Personalabbau

Es ist ein riesiger Unterschied, ob man Menschen
per Brief informiert, dass sie „verkauft“
werden, oder ob man persönlich mit ihnen
kommuniziert. Ob sie abgestoßen oder freundlich
verabschiedet werden. (Alfred X. Rad, CEO,
DyStar Textilfarben GmbH & Co. Deutschland KG)

Einigkeit bestand auch darin, dass die Information der
Personen, die ihren Arbeitsplatz verlieren, zuerst im
persönlichen Gespräch stattfinden solle. Überwiegend wurde
diese Gesprächsführung als Führungsaufgabe des direkten
Vorgesetzten eingestuft. In vielen Fällen nahmen die
Führungskräfte diese Aufgabe jedoch nicht wahr. Daher wurden
in einigen Unternehmen die Trennungsgespräche ausschließlich
von der Personalabteilung geführt. In anderen Fällen wurden
sie gänzlich vermieden. Wer diese Aufgabe wahrnahm wurde als
Frage des Selbstverständnisses der Führungskräfte und der
Personalabteilung angesehen. Dieses wiederum sei abhängig von
der gelebten Unternehmenskultur.

Die Wertschätzung der Person spiele dabei eine herausragende
Rolle. Sie spiegele sich in der Art und Weise wieder, wie
Informationen kommuniziert würden. In einigen Fällen fühlten
sich die Menschen „wie der letzte Dreck“ behandelt. In anderen
Fällen stand jeder gekündigten Person ein Personalbetreuer als

Ansprechpartner zur Verfügung.

In den untersuchten Projekten lagen zwischen 2 Wochen und 4 Monaten zwischen der Ankündigung eines Personalabbaus und der konkreten Namensnennung. Je länger dieser Zeitraum ist, um so größer ist die Periode der Unsicherheit im Unternehmen. Diese wirkt sich negativ auf die verunsicherten Personen, ihre Leistung und damit das gesamte Unternehmen aus. Daher sollte der Zeitraum so kurz wie möglich gehalten werden. Als Richtgröße werden 4 Wochen angegeben.

Die folgenden tatsächlich aufgetretenen Fälle zeigen, wie bei Personalabbau nicht kommuniziert werden sollte:

- Information über Kündigung zuerst per Brief und nicht im persönlichen Gespräch
- Information bezüglich Betriebsübergang ausschließlich per Brief
- Information über Neuordnung und/oder Kündigung zuerst öffentlich auf einer Mitarbeiterversammlung.

3.3. Serviceleistungen für freigesetzte Mitarbeiter

Zahlreiche Unternehmen boten ihren freigesetzten Mitarbeitern Leistungen an, die ihnen helfen sollten, möglichst schnell eine neue Anstellung zu finden und die Situation psychologisch zu bewältigen. Zu diesen Leistungen zählten:

- Einrichtung einer internen Personalservice Agentur als Vermittlungs- und Qualifizierungseinheit nach innen und außen
- Einrichtung einer Job-Agentur (teilweise mit der Sondergenehmigung, Arbeitnehmerüberlassung zu betreiben)

- Beschäftigung und Weiterqualifizierung in einer (externen) Beschäftigungsgesellschaft
- Gründung neuer Tochterunternehmen und Spin Offs, in denen die gekündigten Mitarbeiter zum Einsatz kamen
- Externe Vermittlung durch Kontaktaufnahme zu anderen Unternehmen und Politikern
- Bereitstellung eines persönlichen Betreuers sowie psychologischer Hilfe, sofern erforderlich
- Change Management Trainings
- Bewerbungstrainings: Angebot von Seminaren, Support bei Bewerbungsschreiben und Gesprächstraining.

Bei den vom abgebenden Arbeitgeber und dem Arbeitsamt finanzierten Beschäftigungsgesellschaften sollte darauf geachtet werden, dass eine echte Weiterqualifizierung erfolge, die Gesellschaft also nicht Mitarbeiterverwaltung und einen „Arbeitslosenclub“ betreibe.

Besondere Serviceleistungen für Führungskräfte waren:

- Outplacement über (meist externe) Outplacement-Berater
- Einsatz von Headhuntern
- Persönliches Coaching.

Als Gründe, warum sich Unternehmen um ihre entlassenen oder per Aufhebungsvertrag freigesetzten Mitarbeiter kümmern, wurden vier Aspekte genannt: Zum einen aus Überzeugung vor dem Hintergrund einer Corporate Culture oder Geschäftsethik. Zum zweiten wegen der Wirkung auf die Mitarbeiter, die im Unternehmen verbleiben (Innenwirkung). Dazu kam als Faktor drei die Außenwirkung: Die freigesetzten Mitarbeiter sollten Gutes und nicht Schlechtes über das Unternehmen erzählen können. Daneben stand viertens die rein pragmatische

Überlegung, das Unternehmen könne vielleicht genau diese Mitarbeiter zukünftig wieder einsetzen wollen.

3.4. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

Bezüglich der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat gab es zwei sehr unterschiedliche Erfahrungen: Auf der einen Seite standen positive Erfahrungen mit Betriebsräten, die unternehmerischem Denken gegenüber aufgeschlossen waren. Auf der anderen Seite wurden Negativerfahrungen berichtet. In diesen Fällen stufte man die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat von „schwierig“ bis „katastrophal“ ein.

Sowohl in den positiven als auch den negativen Fällen ging in der Regel eine positive oder negative Beziehung in der Vergangenheit voraus. Für Restrukturierungen bedeutet dies, dass das bereits vorher bestehende Verhältnis zum Betriebsrat entscheidend für die Zusammenarbeit während des Projektes ist.

Ebenso gelte für den Betriebsrat in vielen Fällen das Gleiche wie für die meisten Menschen: Die Bereitschaft zu tiefgreifenden Veränderungen liege erst dann vor, wenn eine "to be or not to be" Situation einträte.

Vom Betriebsrat getrennt werden Einstellung und Verhalten der Gewerkschaften, die durchweg als kontraproduktiv für das Gesamtunternehmen angesehen wurden.

Die Beurteilung der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist unter den Interviewpartnern hälftig gespalten. Ohne dieses Bild verzerren zu wollen, soll hier wiedergegeben werden, wie die Aushandlung des Sozialplans zwischen den Rechtsanwälten der Geschäftsführung und denen des Betriebsrates in einigen

Fällen abgewickelt wurde. Dies geschieht mit dem Ziel der Informationsvermittlung, nicht, um Betriebsräte und ihre Anwälte pauschal zu diskreditieren.

In mehreren Restrukturierungen mit erheblichem Personalabbau haben die Rechtsanwälte der Geschäftsführung und des Betriebsrates bei ihrem ersten Treffen untereinander die Höhe des Sozialplan-Abschlusses sowie das Datum des Abschlusses festgelegt. Alle weiteren Gespräche zwischen diesem Datum und dem Abschluss waren Makulatur.

Kennzeichnend für solche Negativerfahrungen mit Betriebsräten sind die folgenden Äußerungen eines von mehreren Betriebsräten eingesetzten Rechtsanwaltes der Geschäftsführung gegenüber:

Ich kann Sie zwei Jahre lang blockieren, wenn Sie nicht mitspielen. Dann restrukturieren Sie hier zwei Jahre nicht. Das habe ich auch schon gemacht. (Rechtsanwalt auf Betriebsratsseite)

Der Kommentar desselben Rechtsanwaltes zum Mobilcom-Abfindungspackage lautete:

Ich verstehe nicht, warum der Betriebsrat da zugestimmt hat. Da wäre es doch besser, das ganze Unternehmen pleite gehen zu lassen, dann bekommen alle vom Arbeitsamt 3 Monatsgehälter. (Rechtsanwalt auf Betriebsratsseite)

4. Die Seite der Mitarbeiter

4.1. Reaktionen der Mitarbeiter

Die Reaktionen seitens der Mitarbeiter bei der Ankündigung von Restrukturierungsmaßnahmen erwiesen sich tendenziell als gleich, waren jedoch je nach Intensität des Personalabbaus und Individualität der Person unterschiedlich ausgeprägt. Sie waren darüber hinaus von der Kultur des Unternehmens abhängig. In veränderungsorientierten Unternehmen zeigten sich die negativen Reaktionen wesentlich schwächer ausgeprägt als in Unternehmen, die Veränderungen generell negativ gegenüber standen.

Die Reaktionen waren:

- (Existenz-)Angst
- Verunsicherung
- Parallel Aufbruchs- und Weltuntergangsstimmung
- Vergangenheitsbezug
- Unruhe
- Heimatverlust
- Blockade und Protest
- Schock
- Enttäuschung
- Kritik am Top Management
- Aggression und Sabotage.

Bei jeder Ankündigung einer Restrukturierung bestand die erste Reaktion unter den Mitarbeitern in Angst und Unsicherheit. Diese Angst ging teilweise bis zur Existenzangst, vor allem, wenn der eigene Arbeitsplatz als gefährdet eingestuft wurde.

Im Hintergrund müssen die persönlichen finanziellen Verpflichtungen (Familie, Kinder, Schulden, etc.) gesehen werden, denen ohne monatliches Einkommen nicht entsprochen werden kann. Sobald die (scheinbare) Sicherheit des Arbeitsplatzes gefährdet wird, entstehen innere existentielle Nöte, die im Fall des tatsächlichen Wegfalls des Arbeitsplatzes zu realen Existenzfragen werden.

Die Ungewissheit bezüglich der eigenen Zukunft wurde als mit „das Schlimmste“ eingestuft. Wenn einem Kollegen gekündigt werde, frage man sich automatisch, ob man der Nächste sei. In dieser Situation stelle sich jeder die Fragen, was die Veränderungen für ihn bedeuten, was auf ihn zukomme und ob er das schaffe.

Es entsteht eine generelle Unruhe im Unternehmen. Wie bei den kritischen Faktoren zu erläutern sein wird, kann dieser Unsicherheit nur durch gezielte Information und kontinuierliche Kommunikation begegnet werden. Wo keine Information erfolgt, machen sich Führungskräfte und Mitarbeiter ihr eigenes, gegebenenfalls unzutreffendes, Bild.

Angst und Verunsicherung entstehen nicht nur durch eine potentielle Kündigung, sondern bereits bei Veränderungen des eigenen Arbeitsumfeldes im Unternehmen. Man wisse nicht, an welcher Stelle man zukünftig stehe, wer der neue Vorgesetzte sei, wer die neuen Kollegen sein werden, und ob man den neuen Anforderungen gewachsen sei. Neben Existenzangst stehen also Ängste vor dem unbekannten Neuen und Leistungsängste.

Die generelle Verunsicherung führte vor allem bei drastischem Personalabbau dazu, dass sich Mitarbeiter in die innere Kündigung flüchteten und die Kommunikation auf ein Minimum

reduzierten. Man wisse nicht mehr, was sie denken, da sie es nicht mehr sagten. Eine Person könne heute einen enthusiastischen Eindruck vermitteln und reiche am nächsten Tag ihre finale Kündigung ein.

Parallel fanden sich in allen Fällen zwei Grundstimmungen im Unternehmen: Weltuntergang und Aufbruchstimmung. Während einige Mitarbeiter die Perspektive verloren, freuten sich andere auf den Neuanfang und wollten ihn mit gestalten. Die einen sagten: „Das klappt nie!“, die anderen sahen sich als Teil der Lösung und „packten mit an“. Die Zuordnung in das jeweilige Lager wurde von drei Faktoren abhängig gemacht: Persönlichkeit, Selbstbewusstsein und Leistungsstärke.

Vor allem in stark prestige- oder traditionsorientierten Unternehmen wurde eine Trennung zum Heimats- und Identifikationsverlust. Die Identifikation mit dem Unternehmen war so groß, dass eine Trennung teilweise als Katastrophe empfunden wurde. Das individuelle Empfinden dieses Verlustes war umso größer, je mehr das Umfeld die Trennung negativ beurteilte: „Was, du arbeitest nicht mehr bei ... ? Was ist denn mit dir los?“. Einige Mitarbeiter verglichen die Trennung von einem Unternehmen mit einer Ehescheidung.

Insgesamt sei es notwendig, zwischen der emotionalen und der rationalen Ebene zu unterscheiden. Einigkeit bestand unter den Interviewpartnern darin, dass die emotionale Ebene die rationale Ebene aushebele. Die persönliche Betroffenheit bestimme über den Intellekt: Wenn eine Person persönlich betroffen sei, dann sei sie Argumenten weniger bis gar nicht mehr zugänglich. Auch hohe Intelligenz führe dann nicht zu Verständnis oder Akzeptanz. Diese Prozesse liefen bei den meisten Personen unbewusst ab, und sie würden sich gegen eine

solche Darstellung oftmals verwehren.

Ein weiteres Phänomen, das in allen Unternehmen bei schätzungsweise 5 % der Mitarbeiter auftrat, war, dass man die Veränderung nicht akzeptieren wollte. Die Personen zeigten sich so veränderungsavers, ihre Hoffnung auf das Beibehalten des Alten so groß, dass sie „bis zur letzten Sekunde“ die Veränderung nicht wahrhaben wollten. Selbst nach faktischem Vollzug verharrten sie innerlich in der Vergangenheit: „Früher war alles so schön.“ Dass „nicht sein kann was nicht sein darf“ prägte ihr Bild. Auch dies wurde auf die Identifikationsproblematik zurückgeführt: Das Selbstverständnis der Person liege im Unternehmen der Vergangenheit. Zerbricht die Unternehmenswelt, bricht auch die innere Welt zusammen.

Die Verarbeitung einer Kündigung war für einen Teil der betroffenen Personen schwer. So schwer, dass Kündigung oder Aufhebungsvertrag in vielen Fällen nicht aufgearbeitet wurden. Teilweise wurden sie zur Persönlichkeitskrise und führten zum Dementi der eigenen Person. Die Trennung vom ehemaligen Arbeitgeber kam einem Gesichtsverlust gleich. Dies führte in einigen Fällen dazu, dass Männer ihren Ehefrauen nicht sagten, dass ihnen gekündigt worden war. In einem Fall kam es zum Selbstmord.

Auch in solch tragischen Fällen liege die Lösung jedoch nicht darin, notwendige Kündigungen nicht vorzunehmen. Sehr wohl müsse sich aber jeder Unternehmer fragen, ob er seine Verantwortung gegenüber den gekündigten Personen wahrgenommen habe, vgl. auch Kapitel III.3.3. (Serviceleistungen für freigesetzte Mitarbeiter).

In den Fällen, wo die Restrukturierung eine überfällige

Korrektur von Management-Fehlern war, entstand Frustration. Die Mitarbeiter empfanden es als „ungerecht“, dass sie nun die Konsequenzen der Fehler der vorherigen Führungskräfte zu tragen hatten. War das Top Management, das für Fehlentscheidungen verantwortlich war oder notwendige Entscheidungen nicht getroffen hatte, noch im Unternehmen, kam es zu erheblichem Vertrauensverlust. Man glaubte der Person nicht mehr und war in Bezug auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens unsicher: „Packt er es oder packt er es nicht?“. Ebenso musste sich das Top Management in diesen Fällen großen, auch persönlichen Vorwürfen seitens der Mitarbeiter stellen. Kam demgegenüber eine neue Person an die Spitze des Unternehmens, atmeten die Mitarbeiter in vielen Fällen auf.

Ein weiterer wichtiger Faktor wurde im Bereich der Karriereaussichten gesehen: Vor allem durch Fusionen würden die Planungen der Führungskräfteentwicklung mindestens hälftig hinfällig. Gab es vorher zwei Anwärter auf eine spezifische Position, verliere bei Zusammenschlüssen eine Person ihre Zukunftsperspektive. Auch bei Verkäufen eines Unternehmens oder Unternehmensteils spielten Karriereüberlegungen eine wichtige Rolle. Hier würde der Vergleich der aktuellen Position im verkauften Unternehmen zu der Position gezogen, die man wahrscheinlich im alten Unternehmen (oft Konzernen) gehabt hätte oder hätte erreichen können.

Zu Protest-Reaktionen kam es in mehreren Fällen. Hierzu zählten Sabotageakte, so beispielsweise Müll-Lieferungen an Großkunden; die Herausgabe vertraulicher Informationen an die Presse; die Mobilisierung der Medien; Androhung physischer Gewalt der Unternehmensleitung gegenüber; Demonstrationen; visualisierte Protestbekundungen, zum Beispiel pro gekündigtem Mitarbeiter ein weißes Kreuz auf dem Werksgelände; der Versuch

der Solidarisierung mit der Bevölkerung sowie negative Abschieds-E-Mails an die verbleibende Belegschaft.

4.2. Reaktionen der Führungskräfte

Grundsätzlich glichen sich die Gefühle der Führungskräfte und der Mitarbeiter. Auch bei ihnen stellte man Angst und Verunsicherung fest.

Zweigeteilt war auch ihre Beurteilung der Situation. Als Gewinner sahen sich die Führungskräfte, deren Macht, Prestige und Gehalt zunahmen; als Verlierer, die daran beschnitten wurden. Die Gewinner suchten das persönliche Gespräch, um ihre neue Position auszukunden. Sie wurden zu Promotoren des Projektes. Als erste Reaktion zogen die Verlierer demgegenüber ihre Projektunterstützung zurück. Sie dennoch zu gewinnen, beurteilen die Interviewpartner als sehr entscheidende Aufgabe im Rahmen jeder Restrukturierung.

Einige der Gewinner zeichneten sich dadurch aus, dass sie mehr im Eigeninteresse, als im Sinne des Unternehmens agierten. Sie nutzten die Restrukturierung, um ihr eigenes Gebiet zu erweitern. Sie bauten „ihr Reich“ im Unternehmen und warben innerhalb des Unternehmens die besten Mitarbeiter für sich ab. Sie handelten damit in den meisten Fällen nicht im Sinne des gesamten Unternehmens.

4.3. Motivation von herabgestuften Führungskräften

Das Gewicht der Führungskräfte im Unternehmen ist insofern höher als das des einzelnen Mitarbeiters, als sie einer Gruppe von Mitarbeitern vorstehen. Ihre Einstellung und ihr

Engagement beeinflussen die ihnen zugeordneten Mitarbeiter oft mehr als die zentrale Kommunikation seitens des Top Management. Im Rahmen einer Kommunikationskaskade kommt ihnen die Aufgabe zu, den Mitarbeitern Vision, Ziele und Fortschritte der Restrukturierung zu vermitteln.

Daher gelte das, was für Einigkeit im Top Management gilt, ebenso für die Führungskräfte in Schlüsselpositionen. Sie müssten „mitziehen“, selbst wenn sie degradiert wurden, da sonst „ein wenig Sauerteig den ganzen Teig durchsäuert“ und der Prozess blockiert werde.

Einige Einzelfälle haben gezeigt, dass es möglich ist, Menschen dafür zu gewinnen, ihren eigenen Verantwortungsbereich zu reduzieren. Leichter ist dies, wenn der Mitarbeiter vorher einen Grad an Verantwortung hatte (zum Beispiel in der Mitarbeiterführung), den er nicht erfüllen konnte. Solchen Führungskräften kann man realistisch in Aussicht stellen, durch eine Reduzierung ihrer Führungsverantwortung auf anderen Gebieten erfolgreicher zu werden, und auf diesem Weg doch letztlich zu gewinnen. Während die Person an Verantwortung verliere, gewinne sie, da sie in dem, was sie dann tue, erfolgreicher werde.

Schwieriger sind Fälle, in denen einer Person Verantwortung genommen wird, die sie ausfüllen kann und will. Wenn es nicht gelinge, eine solche Person dennoch zu gewinnen, würde sie sich entweder intern oder extern eine entsprechende Position suchen, resignieren oder den Prozess blockieren.

Die Interviewpartner sind sich darin einig, dass sich an der nachhaltigen Reaktion der Führungskraft ihr Format und ihre Orientierung zeige. Die entscheidende Frage sei, ob die

Führungskraft auf das Unternehmen als Ganzes oder ihren persönlichen Gewinn schaue. Eine Zusammenarbeit funktioniere nur dann, wenn Unternehmensinteresse und persönliches Interesse im Gleichklang stünden.

Auch im Fall degradierter, leistungsstarker Führungskräfte erfolge Motivation über das persönliche, wertschätzende Gespräch mit dem Vorgesetzten, der die Notwendigkeit der Maßnahme erklärt. Über alle Restrukturierungen hat sich gezeigt, dass es möglich ist, Menschen für einschneidende Maßnahmen zu gewinnen. Zum Beispiel verzichteten Mitarbeiter von Turnaround-Restrukturierungen auf Teile ihres Gehaltes, ohne ihre Leistung oder ihr Engagement zu reduzieren. Ein klares Bewusstsein für die Alternativen ist hierfür notwendig: Ein mögliches Erfolgskonzept steht auf der einen, der sichere Verlust des eigenen Arbeitsplatzes auf der anderen Seite.

Die degradierte Person empfinde dies zwangsläufig auch so. Diese unbewusst oder bewusst erlebte Degradierung führe immer zu einer Enttäuschung. Nach Beendigung der „Trauerphase“ kristallisiere sich dann heraus, ob die Person sich leistungsstark einbringe oder nicht. Auch wenn dem Vorgesetzten der Führungskraft eine entscheidende Rolle zukäme, sei es doch die Eigenverantwortung der Führungskraft, wie sie mit einer Herabstufung umgehe. Manchmal sei mehr Hilfestellung nötig, zum Beispiel durch ein persönliches Coaching.

Das Verhalten von Führungskräften während der Restrukturierungen floss in mehreren Unternehmen als Kriterium in die Personalbeurteilung ein. Die Reaktionen der Führungskräfte wurde beobachtet und festgehalten. Sie wurden als Indizien für Integrität, Führungskompetenz und gesamt-

unternehmerisches Denken eingestuft.

4.4. Positive Nebenwirkungen bei Restrukturierungen

Zu den registrierten positiven Nebeneffekten bei Restrukturierungen zählten:

- Anfang eines positiven Kulturwandels
- Senkung des Krankenstandes
- Gestiegene Mitarbeiterzufriedenheit
- Erwünschte Fluktuation
- Korrektere Einstufung von Führungskräften.

Der größte positive Nebeneffekt sei der Beginn eines Kulturwandels hin zu mehr unternehmerischem Denken, höherer Gewinnorientierung, gesteigener Leistungsorientierung, mehr Eigenverantwortung und einer stärkeren Zielausrichtung. Parallel dazu verändere sich durch Restrukturierungen, die sich durch die Einbeziehung der Mitarbeiter auszeichnen, die Kultur im Hinblick auf mehr Kommunikation und Offenheit im Unternehmen.

Als weitere positive Nebeneffekte werden eine Senkung des Krankenstandes und eine gestiegene Mitarbeiterzufriedenheit genannt. Der letzte Punkt bezieht sich vor allem auf verschleppte Restrukturierungen, bei denen Führungskräfte und Mitarbeiter selbst die längst überfällige Notwendigkeit erkennen.

Die erwünschte Fluktuation betrifft die Trennung von Mitarbeitern, von denen man sich gerne trennt und dies gegebenenfalls schon früher hätte tun wollen oder sollen. Dies gelte auch für eine korrektere Einstufung von Führungskräften.

Hier ging es um Fälle, wo eine Veränderung der Position hin zu weniger oder mehr Verantwortung (zum Teil jahrelang) überfällig war, jedoch erst im Rahmen der Restrukturierung vorgenommen wurde.

4.5. Negative Nebenwirkungen bei Restrukturierungen

An negativen Nebeneffekten wurden registriert:

- Erhöhte Fluktuation im Sinne einer unerwünschten Abwanderung von leistungsstarken Führungskräften
- Gesunkene Identifikation mit dem Unternehmen
- Mitarbeitermotivation am Tiefpunkt
- Leistungs- und Produktivitätsrückgang
- Vertriebschwäche: Fähigkeit, Kunden zu überzeugen, sinkt
- Kundenabwanderung
- Erhöhter Krankenstand
- Zerstörung der Unternehmenskultur
- Lähmung der Führungskräfte.

Zu den negativen Nebeneffekten zählte zuallererst eine erhöhte Fluktuation im Sinne einer unerwünscht hohen Abwanderung von leistungsstarken Führungskräften. Diese wurde vor allem im Top und Middle Management sowie im Vertrieb registriert. An zweiter Stelle stehen eine gesunkene Identifikation mit dem Unternehmen und Demotivation, wodurch Leistung und Produktivität zurückgehen. Im Vertrieb spiegelte sich das dadurch wieder, dass die Fähigkeit, den Kunden zu überzeugen, stark abnahm. Kundenabwanderung und ein erhöhter Krankenstand zählten ebenfalls zu den negativen Begleiterscheinungen von Restrukturierungen. Durch Fehler während der Restrukturierung wurde in mehreren Fällen die Unternehmenskultur zerstört.

Schwerwiegende Folgen hatte die Lähmung von Führungskräften, die aus Angst vor Arbeitsplatzverlust nicht mehr unternehmerisch und proaktiv agierten, sondern nur da handelten, wo ihre Leistung gemessen wurde. Diese Lähmung beobachteten einige Interviewpartner besonders im Middle Management.

Man stellt fest, dass sich die positiven und negativen Nebeneffekte letztlich auf dieselben Phänomene beziehen: Unternehmenskultur, Mitarbeitermotivation und Fluktuation. Auf die nahe liegende Frage, wie es möglich ist, dass bei äußerlich ähnlich gelagerten Restrukturierungen überwiegend positive oder negative Reaktionen seitens der Führungskräfte und Mitarbeiter auftreten, geben die Interviewpartner in Kapitel III.6. (Kritische Faktoren bei Restrukturierungen) erste Antworten.

5. Rolle externer Berater

5.1. Restrukturierungen mit und ohne Berater

In 36 Restrukturierungen (68 %) wurde auf die Hilfe externer Berater zurückgegriffen, 17 (32 %) führte man ohne externe Unterstützung durch. Sofern externe Unterstützung erfolgte, wurden überwiegend renommierte Beratungshäuser beauftragt. Die Anzahl der in den Projekten eingesetzten Berater schwankte je nach den übernommenen Aufgaben. Auffällig ist, dass bei ähnlicher Aufgabenstellung und ähnlichem Volumen je nach Beratungshaus die Anzahl der Berater erheblich differierte.

Die untersuchten Restrukturierungen lassen sich wie folgt klassifizieren:

- 32 %: Restrukturierung ohne externe Berater (17 Fälle)
- 30 %: Unternehmen adaptiert Konzept des Beraters (16 Fälle)
- 17 %: Berater in Moderator- und Coachingfunktion (9 Fälle)
- 11 %: Gemeinsame Konzepterstellung (6 Fälle)
- 9 %: Berater erbringen reines Projektmanagement (5 Fälle).

Bei insgesamt 30 % aller betrachteten Restrukturierungen kam ein rein externer Ansatz zum Tragen. Die Berater führten in diesen Fällen Analyse und Konzepterstellung anhand ihrer Methodik durch und präsentierten ihre Ergebnisse anschließend dem Top Management. In diesen Fällen adaptierten sie hauseigene Konzepte anhand von „Tools“ und Benchmarks. Die Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter beschränkte sich auf eine Art Assistenzfunktion für die Berater. Sie lieferten den Beratern die notwendigen Informationen, die diese wiederum anhand ihrer Methodik verarbeiteten. Das Konzept kam somit vom externen Berater.

In weiteren 17 % übernahmen die Berater eine Katalysatorfunktion. Sie brachten sich nicht oder nur geringfügig inhaltlich ein. Sie arbeiteten als Prozess-Coaches, die den Prozessablauf sicherstellten. Die inhaltliche Arbeit wurde vom Unternehmen selbst geleistet. In der Coachingfunktion übernahmen die Berater auch nicht die Projektsteuerung als Gesamtprojektleiter. Diese verblieb beim Unternehmen. Sie griffen als Coach und Moderator in die Prozesse ein und fungierten so als Katalysator für die Ideen der Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Ideen und Konzepte wurden im Unternehmen generiert. Dadurch blieben die Mitarbeiter „Process Owners“, „Herr“ der von ihnen selbst erstellten Konzepte.

In weiteren 11 % wurde das Konzept meist anhand einer vom

Berater bereitgestellten Methodik gemeinsam erarbeitet. Gemeinsame Erarbeitung bedeutete, dass Mitarbeiter des Unternehmens „gleichberechtigt“ mit den Beratern arbeiteten, nicht nur assistierten wie im erstgenannten Fall. Ebenso brachten sich hier die Berater inhaltlich ein, spielten also nicht ausschließlich die Rolle eines Moderators. Ein externer Berater in der Funktion des Projektleiters wurde in 9 % der Restrukturierungen eingesetzt.

In den verbleibenden 32 % der Fälle wurde die Restrukturierung komplett von eigenen Mitarbeitern durchgeführt. Die oben genannten Leistungen wurden von Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern selbst erbracht. In allen von Eigentümern geführten Unternehmen hat man die Restrukturierung ohne externe Unterstützung vorgenommen.

Die Einbeziehung der Führungskräfte und Mitarbeiter bei den letztgenannten Eigen-Restrukturierungen war je nach Persönlichkeit und Führungsstil des Unternehmensleiters unterschiedlich. Die beiden Pole waren ein hierarchisch-autoritärer Führungsstil mit marginaler Einbeziehung der Mitarbeiter im Vergleich zu einer offenen, kommunikativen Führung auf der anderen Seite. In 50 % der untersuchten eigendurchgeführten Restrukturierungen war eine weitreichende Einbeziehung der Führungskräfte und Mitarbeiter gegeben.

5.2. Gründe für den Einsatz von Beratern

Die Gründe, Berater einzubeziehen, gliedern sich wie folgt. Die in der Liste genannte Zahl zeigt die absolute Nennungshäufigkeit.

- Einbringen der Methodik: 24
- Einkaufen spezieller Expertise: 22
- Katalysator & Coach: 9
- Innovationsschub: 6
- Konzepterstellung: 6
- Einkaufen von Manpower: 5
- Sündenbock & Alibi Funktion: 4.

Gründe für den Einsatz von Beratern

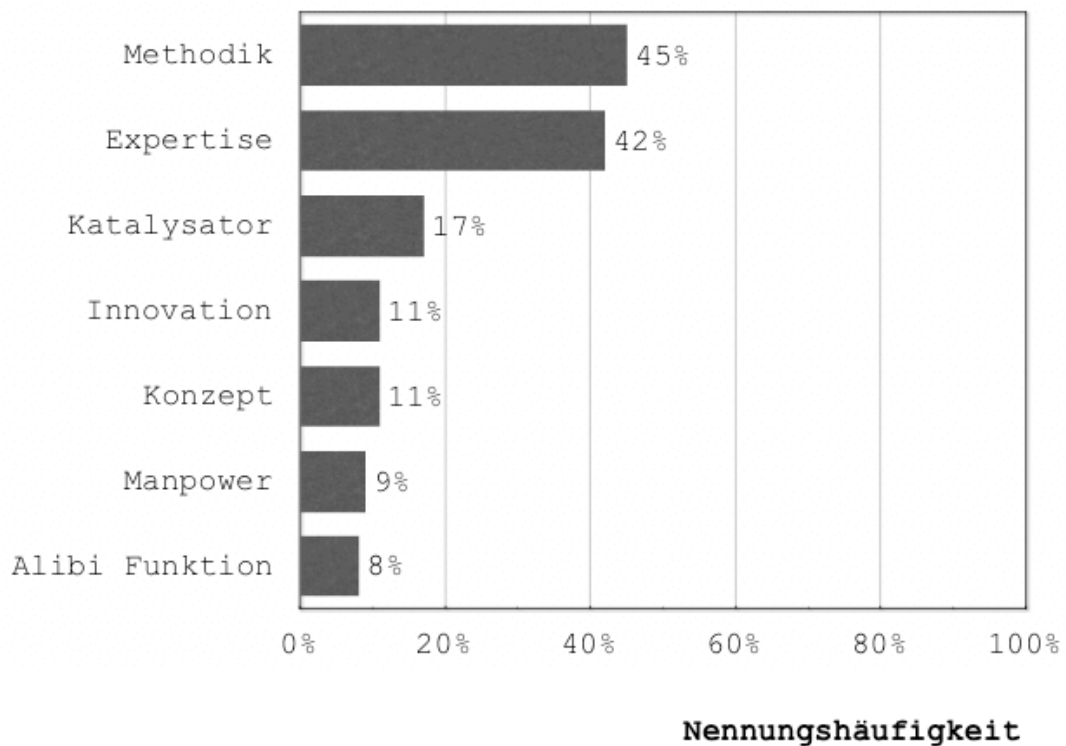


Abbildung 15: Gründe für Beratereinsatz

Die hier genannten Prozentsätze addieren sich wegen Mehrfachnennungen nicht zu Hundert.

Hauptgrund für das Einsetzen von Beratern war mit 45 % die Bereitstellung der Restrukturierungsmethodik. Hierunter wird die Vorgehensweise verstanden, wie man ein

Restrukturierungsprojekt durchführt. Dieses Restrukturierungs-Know-How ist in den Unternehmen, die zum ersten Mal eine Restrukturierung vornehmen, meistens nicht vorhanden. Die Bereitstellung der Methodik bedeutet, dass der Berater zur Erstellung eines realistischen und im Unternehmen realisierbaren Konzeptes beitragen soll. Es bedeutet nicht notwendigerweise, dass der Berater das aus seiner Methodik resultierende Konzept rein extern erstellt. Es kann ebenso in gemeinsamer Erarbeitung oder unter seiner Moderation erarbeitet werden.

Mit 42 % folgte das Ziel, spezifisches fachliches Know-How einzukaufen, das im eigenen Haus nicht vorhanden war. Hierzu zählen die Erstellung von Gutachten und die Beratung in Spezialgebieten. Es handelt sich beispielsweise um Fragen des Arbeitsrechts, zum Umgang mit dem Betriebsrat oder zur Erstellung von Sozialplänen. Des weiteren waren dies juristische Fragen der Teilbetriebsschließung, zu Auswirkungen des U.S.-amerikanischen Chapter 11, zu steuerlichen Aspekten, zur Umwandlung der Rechtsform, zum Umgang mit Medien und Öffentlichkeit sowie zur Unterstützung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie.

Berater in der Funktion des persönlichen Coaches und Katalysators wurden zu 17 % genannt. Mit 11 % folgte das Ziel, vom Berater herausgefordert zu werden, alte Denkmuster zu hinterfragen und Innovationen anzustoßen.

Die Konzepterstellung war mit ebenfalls 11 % die viertgrößte Anforderung an Berater. Das Konzept ist eine schriftliche Darstellung, welche Restrukturierungsmaßnahmen in welchem Zeitrahmen wie vorgenommen werden sollen und welche quantifizierten Ziele damit verbunden sind.

Weitere 9 % der Interviewpartner würden Berater einsetzen, wenn ihnen intern die personelle Kapazität fehlt. In 8 % der Projekte habe der Berater eine Sündenbock- und Alibi-Funktion. Als Sündenbock wird dem Berater anstelle des Top Managements die Verantwortung für unangenehme Maßnahmen übertragen. Als Alibi dienen Berater beispielsweise, wenn allein durch ihre Präsenz und/oder ihre Konzepte die Notwendigkeit von Maßnahmen dokumentiert werden soll: „Der meint es ernst. Er hat XYZ reingeholt.“

Keiner der Top Manager sieht die Umsetzung der erstellten Konzepte als eine Aufgabe, die dem Berater (mit)übertragen werden könnte.

42 % der Top Manager sind der Ansicht, dass der Einsatz externer Berater bei Restrukturierungen nicht unbedingt erforderlich ist. Das eigene Unternehmen kenne bekanntlich niemand besser als die, die in ihm arbeiten. Bei einer Restrukturierung ohne Berater sei wichtig, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter über eine geeignete Methodik verfügen, die Distanz zur eigenen Sache gewinnen und die Zeit neben dem Tagesgeschäft aufbringen können.

5.3. Kritik an Beratern

Interessant ist, die Erwartungen der Unternehmen ihrer Kritik an Beratern gegenüberzustellen. Die Werte in Klammern geben die absolute Nennungshäufigkeit an. Hauptkritikpunkte waren:

- „Harte Methodik“: Unzureichende Ansätze (10)
- „Weiche Methodik“: Der klassische Beratungsansatz (9)
- Theoretische, realitätsferne Konzepte (5)

- Unnötige Kapazitätsbindung, u.a. durch unproduktive Präsentationen (5)
- Durchführung mit unerfahrenen Beratern (2).

Kritik an Beratern

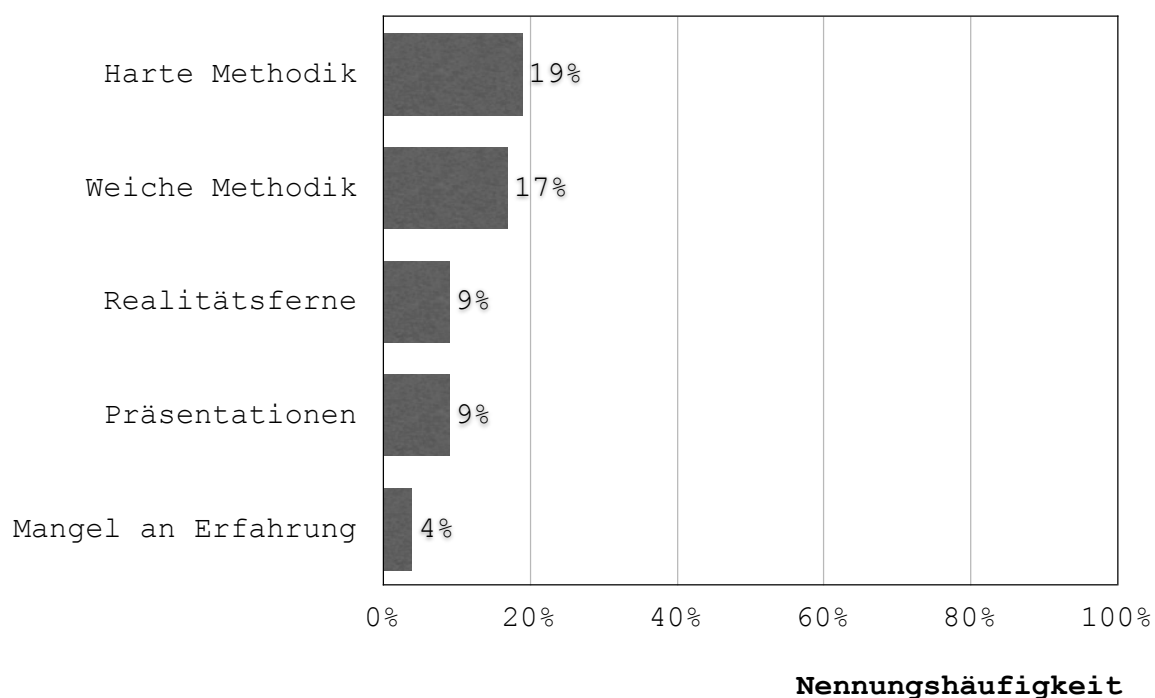


Abbildung 16: Kritik an Beratern

36 % der Interviewpartner bemängelten die Methodik der Berater. Dabei gingen insgesamt 19 % auf die fachliche Seite der Methodik, 17 % auf die Einbeziehung der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Kritikpunkt Nr. 1 mit 19 % Nennungshäufigkeit war die Beratermethodik in fachlicher Hinsicht, hier als „harte Methodik“ bezeichnet, die in mehreren Projekten von unzureichend bis falsch eingestuft wurde.

Das starre Festhalten an der mitgebrachten Methodik führte teilweise zu „Arbeiten für den Papierkorb“. In einigen Fällen

hielten die Berater an ihrer Methodik fest, auch wenn restrukturierungswillige Führungskräfte ihnen plausibel machten, warum die Anwendung situationsbedingt nicht zielführend war. Von Beraterseite wurden pragmatische Ansätze, die ihrer Methodik widersprachen, als „Angriff“ und „Blockade“ eingestuft.

In diesem Zusammenhang wurde auch die Verwendung von Benchmarks, die herangezogen werden, um Profitabilität, Produktivität, Rentabilität und Personalstärke auf den Prüfstand zu stellen, kritisch gesehen. Wegen der Frage nach der Vergleichbarkeit von Unternehmen und der Leistung von Abteilungen ist die Anwendung von Benchmarks sehr umstritten. Dies gilt vor allem, wenn Personalabbau allein aufgrund von Benchmarks vorgenommen wird, ohne dass eine fundierte Kapazitätsprüfung im Unternehmen vorgenommen wird.

Benchmarks seien häufig nicht übertragbar und würden dennoch „auf Biegen und Brechen“ umgesetzt. Als Begründung dafür, dass dies korrekt sei, werde angeführt, dass es ja funktioniere. Dass dabei viele Leistungen qualitativ und quantitativ ebenfalls reduziert würden, werde oft nicht beachtet und bliebe der Unternehmensleitung in vielen Fällen verborgen.

Ausgesprochen problematisch sei es, wenn von Beratern empfohlene Personalreduzierungen vorgenommen würden, die über die Tragbarkeit im Unternehmen hinausgingen. Es wurden Beispiele genannt, in denen der verbleibende Personalstand nach Restrukturierung so niedrig war, dass die Leistung nicht mehr auf dem geforderten Niveau erbracht werden konnte. In vielen Fällen wagten die Mitarbeiter es nicht, der Unternehmensleitung dies zu kommunizieren und reduzierten „stillschweigend“ ihre Leistung.

Solche Fälle hatten zur Folge, dass die Qualität der von den Mitarbeitern erbrachten Leistung sank. Dies ging so weit, dass andere Abteilungen innerhalb des Unternehmens die Folgen zu tragen hatten, in den ungünstigsten Fällen sogar der Kunde.

Mit der Methodik der Berater hing auch das „Ableiten“ vorgefasster Schlussfolgerungen zusammen. Darunter sind Folgerungen zu verstehen, die nicht logisch aus der Analyse zu folgern sind. Sie entsprechen mehr der Philosophie des Beratungshauses als der vorgefundenen Situation. Daher wurde es als problematisch eingestuft, überhaupt externe Konzepte zu adaptieren, die dem Unternehmen zwangsweise eine Richtung vorgäben. Sie erlaubten keine individuelle Entwicklung.

Der Einsatz vorgefertigter Schlussfolgerungen werde von erfahrenen Führungskräften natürlich durchschaut. Er schaffe wiederum ein Akzeptanzproblem, weil die Beraterkonzepte korrekterweise als Alibi angesehen würden, um das umzusetzen, was vorher bereits seitens der Unternehmensleitung beschlossen wurde.

Abschließend: Von zwei Top Managern, die zahlreiche unterschiedliche Restrukturierungen zu verantworten hatten, wurde angemerkt, dass sich die Methoden einiger großer Beratungshäuser in den letzten 15 Jahren vom Grundsatz her nicht verändert haben. Enttäuscht stellte ein Restrukturierungsexperte im Vergleich verschiedener renommierter Beratungshäuser fest: „Die Berater haben absolut nichts Neues gebracht.“

Der zweite Kritikpunkt war der klassische Beratungsansatz der extern erstellten Konzepte. Ein Interviewpartner kommentierte:

Wenn sie Menschen eine gute Sache verordnen, wird sie mit hoher Wahrscheinlichkeit alleine deshalb zum Misserfolg verurteilt sein, weil sie verordnet wurde. (Dr. Hagen Hultzs, ehem. Mitglied des Vorstandes der Deutschen Telekom AG, Mitglied des Aufsichtsrates in zahlreichen Unternehmen)

Auch dies ist ein methodischer Aspekt, diesmal im Bereich der weichen Faktoren, nämlich die Vorgehensweise der Berater im Hinblick auf die Partizipation der Führungskräfte und Mitarbeiter. Dieser Punkt wurde zwar nur zu 17 % genannt, die Analyse der Restrukturierungen zeigt jedoch, dass er sehr viel mehr Relevanz hat. Dies ist dem Top Management jedoch nicht immer bewusst.

Der klassische Beratungsansatz schafft Widerstand und Barrieren bei Führungskräften und Mitarbeitern, weil die Konzepte von den externen Beratern erstellt werden. Die Belegschaft wird nur marginal einbezogen. Diese Partizipation beschränkt sich, etwas überspitzt formuliert, auf Hilfstätigkeiten.

Selbst bei guter Branchenkenntnis muss jeder Berater, der ein Konzept erstellen will, sich das Know-How aus dem Unternehmen beschaffen. So werden die Führungskräfte und Mitarbeiter herangezogen, um ihr Wissen an die Berater weiterzugeben, die daraus Schlussfolgerungen ziehen und diese der Unternehmensleitung als originäre Beraterleistung präsentieren.

Dadurch würden, so einige Interviewpartner, Führungskräfte und Mitarbeiter zu „Wasserträgern“ degradiert. Ihre Kompetenz,

selbst Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln und diese als ihre eigenen Ideen zu präsentieren und umzusetzen, würde ihnen durch diese Vorgehensweise genommen.

Nicht selten hätten Berater Vorständen Konzepte für stattliche Summen verkauft, die exakt das enthielten, was Mitarbeiter Jahre vorher bereits versucht hatten umzusetzen. Das Konzept „Ein anderer schreibt mir vor, was ich schon weiß“, stosse immer auf Widerstand. Es habe zudem den Beigeschmack der Unfähigkeit.

Die mangelnde Umsetzung extern erstellter Konzepte finde hier eine Ursache. Der innere und/oder äußere Widerstand gegenüber dem extern verordneten Konzept führe zur mangelnden Konzeptumsetzung. Daher komme es zu Teilumsetzungen, die nicht oder nur zum Teil von der Belegschaft getragen würden. Ein weiterer Grund für die mangelnde Umsetzung wurde in der mangelnden Umsetzbarkeit der Beraterkonzepte gesehen. Diese wurde von 9 % der Interviewpartner kritisiert. Gerade weil die Konzepte nicht von den Mitarbeitern erarbeitet werden, seien sie in Teilbereichen realitätsfern und daher nicht umsetzbar.

Weiterhin wurde die Durchführung oft unerfahrenen Junior-Beratern überlassen, zum Teil jungen Absolventen. Die erfahrenen Berater würden in der Akquisition und der Kommunikation zum Top Management eingesetzt. Die Erarbeitung leisteten hochintelligente und hervorragend ausgebildete junge Menschen, die eine erlernte Theorie weitergäben, selbst jedoch nie in Verantwortung im Unternehmen gestanden hätten. Sie arbeiteten oft nachts vorgegebene Schemata ab, um dann am nächsten Morgen „professionelle“ Präsentationen abzuhalten.

Weiterhin würde die Tragweite der Konsequenzen auf andere

Bereiche häufig nicht erkannt, zum Beispiel im IT-Bereich. Ebenso träten Mängel im kaufmännischen Bereich auf, nämlich Überschätzung der Kosteneinsparungen sowie Unterschätzung der Restrukturisierungskosten.

5.4. Anforderungen an einen anderen Beratungsansatz

Auf die Frage „Was würden Sie bei einem nächsten Projekt im Hinblick auf den Einsatz von Beratern ändern?“ ist die folgende Liste entstanden, die einem anderen Beratungsansatz Rechnung trägt. Einige Interviewpartner formulierten direkt die Forderung nach einer neuen Form der Beratung.

Dieser Ansatz geht von der Grundannahme aus, dass Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Hierarchiestufen sowohl Know-How, Verbesserungsvorschläge als auch den Willen zur Veränderung haben. Hier manifestiert sich die Überzeugung, dass die beste Lösung in den Köpfen der Betroffenen steckt – und dies über alle Hierarchien hinweg. Ihnen müsse, sofern notwendig, geholfen werden, ihre eigenen Vorschläge zu überprüfen, professionell auszuarbeiten und das Top Management zu überzeugen.

Die Anforderungen an eine optimierte Form der Beratung sind:

- Keine Allheilmittel, sondern individuelle Lösungen
- Keine externen Konzepte
- Durchführung unternehmensintern
- 100 % Ownership im Unternehmen
- Consultants als Katalysatoren
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Prozessbegleitung durch Coaching

- Consultantenauswahl nach Erfahrungshintergrund
- Berater sollen analytische und menschliche Kompetenz mitbringen.

Anstelle adaptierter Konzepte (Allheilmittel) sollten Einzellösungen entwickelt werden. Dies trage der Tatsache Rechnung, dass Unternehmen und dementsprechend Restrukturierungen nicht identisch seien. Der kreativste Ansatz hierbei sei der, nicht von der bestehenden Organisation auszugehen und sich zu fragen, was man daraus machen könne. Sondern man solle „auf der grünen Wiese“ überlegen, wohin man wolle, um dann zu überlegen, wie man mit der bestehenden Organisation dahin komme.

Die Konzepte müssten intern erarbeitet werden. Konzepterstellung und Umsetzung sollten also von Führungskräften und Mitarbeitern selbst geleistet werden. Dies diene zum einen der Akzeptanz. Zum anderen würde dadurch internes Restrukturierungs-Know-How aufgebaut und verbliebe so im Unternehmen. Bei einem nächsten Projekt stünde es damit bereits zur Verfügung. Dabei müsse die Umsetzung im Fokus des gesamten Projektes stehen, nicht Methodik oder Konzept.

Die Aufgabe der Consultants ließe sich am besten als diejenige von Katalysatoren beschreiben. Sie sollten nicht inhaltlich arbeiten sondern durch Moderation Hilfe zur Selbsthilfe leisten. So unterstützten sie die Teams, eigenständig Analyse und Konzepterstellung durchzuführen. Die „Ownership“ müsse zu 100 % bei Führungskräften und Mitarbeitern bleiben. Sofern gewünscht, könne man den Führungskräften darüber hinaus einen persönlichen Coach zur Seite stellen.

Das primäre Auswahlkriterium für Berater sei ihre

Praxiserfahrung. Ehemalige Vorstände oder Geschäftsführer wurden als ideale Moderatoren eingestuft. Ihre Kompetenz liege auf analytischer und menschlicher Ebene. Branchenkenntnisse wurden nicht als entscheidender Faktor eingestuft, da sie von den Mitarbeitern beige-steuert würden.

Einige Interviewpartner berichteten über erste Erfahrungen mit diesem Ansatz. Diese belegen, dass die Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter ausgesprochen hoch ist. Das Akzeptanzproblem des externen Ansatzes entsteht nicht. Es entwickelt sich eine hohe Eigeninitiative. Ein positiver Nebeneffekt sei die Entdeckung neuer Talente bei Mitarbeitern, von denen man es nicht erwartet hätte.

Bemerkenswert gut waren auch die quantitativen Ergebnisse. In zwei Fällen erarbeiteten die eigenen Mitarbeiter einen höheren Personalabbau, als die Zielvorgabe der Geschäftsführung vorsah.

Das Engagement und die Motivation der betroffenen und umsetzenden Mitarbeiter ist wesentlich größer, wenn sie die Dinge selbst entwickeln. (Dr. Manfred Schneider, Aufsichtsratsvorsitzender, Bayer AG)

6. Kritische Faktoren bei Restrukturierungen

Die kritischen Faktoren bei Restrukturierungen sind das Kernthema der vorliegenden empirischen Studie. Im Folgenden werden alle genannten Faktoren wiedergegeben. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde eine zweigeteilte Darstellung gewählt. Zunächst werden die zehn kritischsten Faktoren und daraufhin eine Gesamtliste aller genannten kritischen Faktoren dargestellt.

Im Leitfaden für die Interviews wurde nach kritischen Faktoren, die zum Erfolg führen (Erfolgsfaktoren) sowie kritischen Faktoren, die zu einem Misserfolg beitragen oder zum Scheitern eines Projektes führen können (Misserfolgswfaktoren) gefragt. Bereits in den ersten Gesprächen hat sich gezeigt, dass die Faktoren identisch sind, sich nur ihr Vorzeichen ändert. Daher werden im Folgenden die kritischen Faktoren neutral wiedergegeben. Je nach ihrer Ausprägung sind sie Erfolgs- oder Misserfolgswfaktoren.

Die Studie hat gezeigt, dass die kritischen Faktoren unabhängig von der Branche, der Größe des Unternehmens, der Art der Restrukturierung sowie ihrer Reichweite, sei sie unternehmensweit, bereichsweit oder abteilungsbezogen, sind.

Die kritischen Faktoren sind ebenfalls unabhängig davon, ob sich die Restrukturierung über ein oder mehrere Unternehmen erstreckt. Im Fall einer Fusion kommen einige Faktoren dazu, die in Kapitel III.6.3. (Kritische Faktoren bei Fusionen) aufgeführt werden.

6.1. Die zehn kritischsten Faktoren bei Restrukturierungen

Nach Nennungshäufigkeit der kritischen Faktoren ergeben sich die folgenden ersten zehn Faktoren, hier mit der Angabe ihrer absoluten Nennungshäufigkeit:

Faktor 1: Integration der Mitarbeiter	45
Faktor 2: Passendes Restrukturierungsdesign	27
Faktor 3: Vermittlung von Vision	26
Faktor 4: Commitment/Gewinnen des Betriebsrats	25
Faktor 5: Commitment und Konsequenz des Top Management	20
Faktor 6: Schnelligkeit in Entscheidung und Umsetzung	18
Faktor 7: Klare Zielsetzung	15
Faktor 8: Umsetzungsorientierung	13
Faktor 9: Stringentes Controlling	13
Faktor 10: Commitment der neuen Führungskräfte	12

Die folgende Abbildung veranschaulicht diese Faktoren.

Die 10 kritischsten Faktoren bei Restrukturierungen

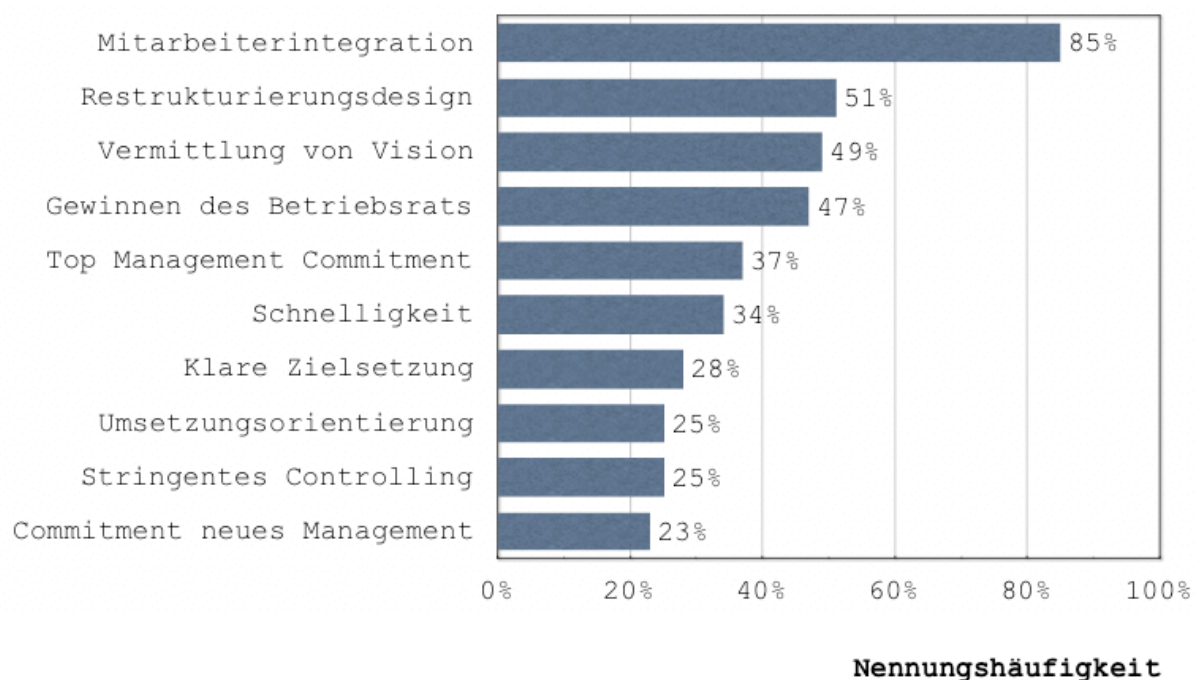


Abbildung 17: Die 10 kritischsten Faktoren bei Restrukturierungen

6.1.1. Faktor Nr. 1: Integration der Mitarbeiter

Der bei weitem kritischste Faktor mit 85 % Nennungshäufigkeit ist die Gewinnung der Menschen im Unternehmen. Ihre Integration ist für den Erfolg einer Restrukturierung ausschlaggebend. Sie spielen die Schlüsselrolle bei jedem Veränderungsprozess.

Ziel sei es, die Mehrzahl der Mitarbeiter für den Prozess zu gewinnen. Sie einzubinden wurde als wichtigste Aufgabe angesehen, alles andere sei „Propädeutik“. Die Menschen zum Umdenken zu bewegen sei gleichzeitig die schwierigste und größte Herausforderung bei Restrukturierungen. Die Mitarbeiter

zu gewinnen sei jedoch die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Restrukturierung:

Es macht überhaupt keinen Sinn, eine Restrukturierung vorzunehmen, wenn Sie nicht das Alignment haben. Dann können Sie machen, was sie wollen, es kommt nichts dabei heraus. Das haben alle Unternehmen erlebt. Sie verlieren am meisten Zeit bei Restrukturierungen über interne Friktionen. Das macht Ihnen jeden Plan kaputt.

(Claudio Sonder, CEO, Celanese AG)

Dieser erste Erfolgsfaktor setzt sich aus drei Dimensionen zusammen: Die Mitarbeiter werden durch Information, Kommunikation und ihre konkrete gestalterische Mitarbeit in Projektteams (Partizipation) gewonnen.

Einseitige Information sei notwendig, führe jedoch nicht dazu, dass Menschen sich wirklich eingebunden und mitgenommen fühlen. Dies würde erst durch Kommunikation erreicht. Sie sei bei Veränderungsprozessen daher das „A und O“. Eine Restrukturierung gelinge nur, wenn die Kommunikation richtig gesteuert würde und die Kommunikatoren auch in der Lage seien, im Sinne des Unternehmens zu kommunizieren. Hier sei die Überzeugungsfähigkeit des Top Managements und der Führungskräfte gefragt, ihre Fähigkeit, den Menschen die Notwendigkeit von Veränderungen plausibel zu machen.

Die weitergehende Form der Integration (neben Information und Kommunikation) sei die der möglichst breiten Einbindung der Mitarbeiter in Projektteams, in denen sie konkret mitgestalten können und müssen. Dies diene nicht nur der bestmöglichen Integration und der Erarbeitung realitätsnaher

Konzepte, es habe zudem eine breite Multiplikatorwirkung in das Unternehmen hinein.

Tatsächlich sei es für eine gelungene Integration jedoch nicht entscheidend, wie viel Prozent der Belegschaft in die Erarbeitung des Restrukturierungskonzeptes eingebunden würden - auch wenn eine möglichst breite Einbindung angestrebt werden solle. Die Gesamtkommunikation sei dafür entscheidend.

In einem Fall, in dem 1 % der Mitarbeiter konkret in die Erarbeitung des Restrukturierungskonzeptes einbezogen war, lag die Zufriedenheit der Mitarbeiter wesentlich höher als in einem weiteren Fall, wo 12,5 % der Mitarbeiter in Arbeitsteams eingebunden wurden.

Ein wichtiger Kommunikationsaspekt, der von 19 % der Gesprächspartner genannt wurde, ist die Notwendigkeit, Erfolge zu kommunizieren. Der dokumentierte und kommunizierte Erfolg trage zum Umdenken und zur Motivation der Belegschaft erheblich bei.

6.1.2. Faktor Nr. 2: Passendes

Restrukturierungsdesign

Ein adäquates Restrukturierungsdesign macht mit 51 % der Nennungen den zweiten kritischen Faktor aus.

Hierunter werden alle Maßnahmen verstanden, die zur Erarbeitung eines guten Restrukturierungskonzeptes beitragen: eine fundierte Diagnose, möglichst realistische Annahmen über die Marktentwicklung, eine zukunftsgerichtete Portfoliodefinition und die Umsetzung in ein realistisches und

realisierbares Konzept.

Dabei sei es wichtig, nicht ausschließlich top-down vorzugehen. Top-down bedeutet, dass die Unternehmensleitung Ziele und Rahmen definiert und diese auf unteren Stufen in der Hierarchie umsetzen beziehungsweise erarbeiten lässt. Ebenso müsse sichergestellt werden, dass Ideen und Potentiale auch außerhalb des gesteckten Rahmens von unten nach oben gelangen (bottom-up), geprüft und gegebenenfalls umgesetzt werden:

Der Top-Down-Approach beinhaltet eine Schwachstelle. Es muss auch bottom-up gehen. Ansonsten gehen Potentiale verloren. (Christoph Müller-Dott, Vice President, MCI WorldCom Deutschland)

6.1.3. Faktor Nr. 3: Vermittlung von Vision

Defensive Restrukturierungen sind etwas ganz Schlechtes. Die Vision für die Zukunft, was man werden will, ist wichtig. (Prof. Dr. Stephan Schüller, Vorstandsmitglied, Vereins- und Westbank AG)

Die Schaffung und Vermittlung der Vision dessen, was durch die Restrukturierung erreicht werden soll und welche Chancen die Restrukturierung damit für das Unternehmen birgt, ergibt mit 49 % der Nennungen den dritten Erfolgsfaktor.

Die Vision hängt direkt mit dem Faktor Kommunikation zusammen, da sie nur dann wirkungsvoll sein kann, wenn sie kommuniziert wird. Nur durch die Existenz einer Vision und ihre Vermittlung

könne die Stimmung im Unternehmen gewendet werden. Gerade bei Kahlschlägen und Turnaround-Restrukturierungen sei es notwendig, unter den Mitarbeitern durch Visionsvermittlung eine Aufbruchstimmung zu erzeugen.

Es ginge darum, dass die Mitarbeiter wissen müssen, was nach der Restrukturierung kommen soll. Für die Unterstützung der Mitarbeiter der beteiligten Abteilungen sei es der wichtigste Faktor, dass alle verstehen, was sie durchführen, warum sie es durchführen und was danach kommen soll.

Die Vision müsse mit konkreten Konzepten, also Beweisen und Zeichen einhergehen, dass sie von der Unternehmensleitung ernst gemeint ist. Dazu zählten Portfolio-Neudefinitionen, Branding & Imagefragen sowie die Beschreibung von Funktionen.

Kommunikation von Vision werde durch Wortwahl und Emotionalisierung von harten Zielen stark geprägt. Glaubwürdigkeit erhalte die Vision dadurch, dass offensive und defensive Maßnahmen parallel durchgeführt würden. Zum einen habe das seinen Grund darin, dass Gewinnsteigerung zwei Komponenten habe, nämlich Kostensenkung und Umsatzsteigerung. Eine Reduzierung der Fixkosten reiche nicht. Parallel müsse zum Beispiel in Neuproduktentwicklung, Stärkung des Vertriebs oder Marketing investiert werden. Der zweite Grund liege in den Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Rein defensive Maßnahmen (Kostensenkungen) führten überwiegend zu einer Negativstimmung, die durch zukunftsgerichtete Investitionen in Übereinstimmung mit der Vision aufgefangen werden könne.

6.1.4. Die kritischen Faktoren 4 - 10

Das Commitment des Betriebsrates steht mit 47 % Nennungshäufigkeit an Platz vier, sehr nah an der Visionsvermittlung. Der Platz drei erreichte nur eine Stimme (2 %) mehr. Wie im Kapitel III.3.4. (Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat) dargelegt, kann der Betriebsrat gestützt auf das Betriebsverfassungsgesetz jede Restrukturierung blockieren, in der ein Sozialplan verhandelt werden muss. Das Gewinnen des Betriebsrates ist daher für eine erfolgreiche Restrukturierung entscheidend.

Commitment und Konsequenz des Top Management bilden mit 37 % den fünften Faktor. Generell wird von Top Management und Führungskräften ein schnelles und klares Commitment im Sinne des Unternehmens erwartet. Erfolgt dieses Commitment nicht, kommt es zu einer zügigen Trennung.

An sechster Stelle steht der Faktor Zeit im Sinne von Schnelligkeit in Entscheidung und Umsetzung während der Restrukturierung. Unter klarer Zielsetzung mit 28 % wird eine klare Linie verstanden. Das bedeute nicht, dass bereits alle Teilziele und Details zu Beginn des Projektes feststehen.

Umsetzungsorientierung, stringentes Controlling während und nach dem Projekt sowie das Commitment der neuen Führungskräfte, welches im Regelfall leicht zu gewinnen ist, da sie Gewinner der Restrukturierung sind, bilden die Faktoren 8, 9 und 10. Zur Umsetzungsstärke wurde angemerkt, dass ein nachhaltiger Veränderungsprozess nicht von der Qualität des Konzeptes, sondern von der Qualität der Umsetzung lebe.

6.2. Gesamtliste der 46 kritischen Faktoren

Die folgende Liste aller 46 genannten kritischen Faktoren wird unkommentiert wiedergegeben. Die Prozentsätze beziehen sich auf die relative Nennungshäufigkeit des jeweiligen Aspektes.

- 1) Integration der Mitarbeiter (85 %)
- 2) Sauberes Restrukturierungsdesign (51 %)
- 3) Vermittlung von Vision (49 %)
- 4) Commitment/Gewinnen des Betriebsrats (47 %)
- 5) Commitment und Konsequenz des Top Management (37 %)
- 6) Schnelligkeit in Entscheidung und Umsetzung (34 %)
- 7) Klare Zielsetzung (28 %)
- 8) Umsetzungsorientierung (28 %)
- 9) Stringentes Controlling (25 %)
- 10) Commitment der neuen Führungskräfte (23 %)
- 11) Finanzieller Spielraum (15 %)
- 12) Hartes Projektmanagement (15 %)
- 13) Gelebte Unternehmenskultur und Führungsgrundsätze (11 %)
- 14) Grüne-Wiese-Konzeption (8 %)
- 15) Einsatz umsetzungsorientierter Berater (8 %)
- 16) Marktorientierung und mutige Annahmen über die mittel- bis langfristige Branchenentwicklung (8 %)
- 17) Möglichst breite Mitarbeit der Mitarbeiter in Projektteams (7 %)
- 18) Business First Grundsatz (7 %)
- 19) Beziehungspflege in alle Richtungen, bevor die Unterstützung notwendig wird (6 %)
- 20) Parallel offensive und defensive Maßnahmen (4 %)
- 21) Schnelle Benennung der neuen Führungsmannschaft (4 %)
- 22) Mitarbeiter einstellen, die die Einstellung haben, die man zukünftig haben will (4 %)
- 23) Zeitpunkt (4 %)

- 24) Starke Lead-Figur (4 %)
- 25) Schnelle Information, wer abgebaut wird (4 %)
- 26) Marktrisiko/Marktentwicklung (4 %)
- 27) Offenheit für Kritik (4 %)
- 28) Systeme für die neuen Strukturen und Prozesse bereitstellen (2 %)
- 29) Feedback-Loops einbauen (2 %)
- 30) Trennung von lieb gewonnenen aber unprofitablen Geschäftsbereichen (2 %)
- 31) Anpassung an geänderte Bedingungen und Entwicklungen während des Projektes (2 %)
- 32) Versuchen, möglichst viele Gewinner zu schaffen (2 %)
- 33) Geeignete Mitarbeiter für den Prozess haben (2 %)
- 34) Selbstkritik des Top Management (2 %)
- 35) Kommunikation zwischen den Verantwortlichen (2 %)
- 36) Veränderungsprozess muss sich auf das gesamte Unternehmen beziehen (2 %)
- 37) Fokussierung während der Restrukturierung (2 %)
- 38) Bei Standortstilllegung: Projekte von Mitarbeitern vor Ort abwickeln lassen (2 %)
- 39) Commitment des Projektleiters (2 %)
- 40) Kongruenz von Zielen und Methodik der Berater mit den Zielen der Geschäftsführung (2 %)
- 41) Methodik (2 %)
- 42) Lernen, mit fachlichen Problemen während des Veränderungsprozesses umzugehen (2 %)
- 43) Klare Vorgaben gekoppelt mit mehr Selbständigkeit und Verantwortung an die Führungskräfte (2 %)
- 44) Prozess wird von Spitzengruppe getrieben (2 %)
- 45) Personalabbau: Umgehung des Sozialplans durch Anwendung von Freiwilligkeitsmodellen (2 %)
- 46) Kooperation der Abteilungen ohne Besitzstandsdenken (2 %).

6.3. Kritische Faktoren bei Fusionen

Es gibt die Formel, dass 70 % der Fusionen nicht gelingen und 30 % gelingen. Und die, die nicht gelingen, gelingen überwiegend deshalb nicht, weil die Menschen damit nicht klarkommen. Weil unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander knallen. Das ist eine Sache, die Sie ganz leicht unterschätzen können. (Peter Dollhausen, Direktor, ThyssenKrupp AG)

Die kritischen Faktoren bei Fusionen sind grundsätzlich identisch mit den oben aufgeführten Faktoren. Folgende fusionsspezifische Faktoren wurden darüber hinaus genannt. Die Werte in Klammern geben wiederum die relative Nennungshäufigkeit wieder:

- Echte Kultur-Integration planen und begleiten (27 %)
- Vereinheitlichung der Arbeitsbedingungen und materiellen Rahmenbedingungen (6 %)
- Post-Merger Organisation aufbauen (6 %)
- Paritätische Besetzung der (Key-)Positionen (4 %)
- Sprachregelung/Vokabular klären (4 %)
- Frühwarnsystem für die Zeit danach etablieren (2 %)
- Kompatible Unternehmenskulturen (2 %)
- Identitätswahrung (2 %)
- Pärchenbildung in Arbeitsteams (2 %)
- Synergien nicht überbewerten (2 %).

Wichtigster Faktor bei Fusionen sei die kulturelle Integration, die geplant, begleitet und überwacht werden müsse. Fusionen scheiterten sowohl an der mangelnden Vereinbarkeit von Unternehmenskulturen, als auch an

mangelhaften Integrationsprozessen.

6.4. Kritische Faktoren in der Kommunikation

Wenn Sie falsch kommunizieren, dann verlieren Sie nicht nur Ihre Credibility sondern sie verlieren Confidence. Credibility können sie langfristig wieder aufbauen. Wenn Sie die Confidence verloren haben, dann ist es sehr sehr schwierig, sie wiederzubekommen. (Claudio Sonder, CEO, Celanese AG)

Bei allen großen, erfolgreichen Restrukturierungen findet man umfangreiche Kommunikationsprozesse, die sich durch das gesamte Projekt ziehen. Kommunikation wird mit dem Blut im Organismus Unternehmen verglichen, das die Lebensfunktionen der einzelnen Zellen und Organe sicherstellt. Als kritischer Faktor Nr. 1 ist sie unabdingbar für eine erfolgreiche Restrukturierung.

Jeder Veränderungsprozess lebt von seiner Kommunikation. Diese kann sich je nach Bedeutung der Restrukturierung an drei Zielgruppen richten:

- 1) Interne Kommunikation (an die Mitarbeiter gerichtet)
- 2) Externe Kommunikation (an Medien, Gesellschaft und Politik gerichtet)
- 3) Kapitalmarktkommunikation (an Anteilseigner und Kreditgeber gerichtet).

Die Erfolgsfaktoren im Rahmen der Kommunikation lassen sich in inhaltliche Anforderungen, methodische Anforderungen und

emotionale Anforderungen gliedern.

Als inhaltliche Anforderungen an die Kommunikation wurden Klarheit, Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz, Glaubwürdigkeit und Qualität genannt.

Zu den methodischen Anforderungen zählen das Aufsetzen eines Kommunikations-Prozesses, die persönliche Kommunikation, eine schnelle Kommunikation sowie die Grundsätze „Straight-from-the-Horse's-Mouth“ und „overcommunicate positively“.

Emotionale Anforderungen sind Respekt und Wertschätzung, der aktive Umgang mit Angst, das Schaffen einer neuen Kultur (Vertrauen/Fehler) und die Emotionalisierung des Change Prozesses.

6.4.1. Inhaltliche Anforderungen an Kommunikation

Die Kommunikation müsse klar sein. Darunter wird eine einfache, klare Darstellung der wirtschaftlichen Fakten verstanden. Die Unternehmenssituation zu Beginn der Restrukturierung muss allen Mitarbeitern klar gemacht werden, um der Belegschaft die Notwendigkeit der Restrukturierung zu verdeutlichen.

Im Fall einer Sanierung solle die Kommunikationsbetonung darauf liegen, dass es um „to be or not to be“ geht. Dazu gehöre auch die Verdeutlichung der Alternativen. Das Top Management müsse deutlich machen, warum die vorliegende Situation eingetreten ist und welche Maßnahmen zum Erfolg führen sollen.

Ehrlichkeit habe nicht nur mit der persönlichen Ethik zu tun.

Die meisten Mitarbeiter würden merken, wenn man sie anlügt oder eine „Hidden Agenda“ hat. Ein Bereichsleiter eines weltweit agierenden Konzernverbunds kommentierte die Kultur in seinem Unternehmen wie folgt: „Es ist keiner da, der fähig ist, dem anderen die Wahrheit zu sagen. Das hat keiner von uns gelernt.“

Ehrlichkeit schließe reine Lippenbekenntnisse in der Kommunikation aus. Es dürften weder falsche Erwartungen geweckt, noch Versprechungen gemacht werden, die nicht eingehalten werden können.

Klarheit, Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz führten bei entsprechender Unternehmenskultur dazu, dass die Kommunikation als glaubwürdig empfunden werde.

Glaubwürdigkeit hänge auch eng mit der Überzeugung der kommunizierenden Person zusammen. Sei eine Führungskraft nicht überzeugt, könne sie andere nicht oder nur sehr schwer überzeugen, in keinem Fall begeistern. Zur Glaubwürdigkeit gehöre auch, dass nach innen und außen die gleiche Botschaft kommuniziert werde.

Realitätstreue sei ein weiterer Aspekt der Glaubwürdigkeit. Das bedeute, dass die Kommunikation den Fakten und der Situation im Unternehmen entsprechen müsse. Die Menschen dürften nicht das Gefühl haben, es würde über ein anderes Unternehmen gesprochen. Ansonsten verliere die Unternehmensleitung ihre Glaubwürdigkeit. Die Kommunikation müsse nachvollziehbar sein.

6.4.2. Methodische Anforderungen an Kommunikation

Die erste methodische Anforderung ist das Aufsetzen eines Kommunikationsprozesses. Der Kommunikationsprozess während der Restrukturierung müsse genauso geplant werden wie die „harten“ Faktoren der Restrukturierung. In einem Kommunikationskonzept wird festgelegt, welche Kommunikatoren welche Botschaft auf welchem Weg kommunizieren sollen (wer, was, wie).

Meistens wird das Top-Down Kaskaden-Modell gewählt. Top-Down bedeutet, dass das Top Management festlegt, was kommuniziert werden soll. Diese Inhalte werden dann in der Hierarchie nach unten delegiert. Die größte Schwierigkeit im Top-Down Kommunikationsprozess ist sicherzustellen, dass alle Führungskräfte kommunizieren, was und wie sie kommunizieren sollen. Dies bestmöglich zu erreichen, ist Bestandteil einer offensiven Führungskräfteentwicklung:

Die kaskadenförmige Kommunikation ist ein sehr schwieriges Geschäft, weil Sie sicherstellen müssen, dass die verschiedenen Levels des Unternehmens adäquat kommunizieren. Das erreichen Sie durch Training, Training, Training, Training und noch mal Training.
(Claudio Sonder, CEO, Celanese AG)

Bei der Top-Down-Kommunikation in der Kaskade wird zwischen Top-Down-Kommunikation mit und ohne Präsenz des Vorstandsvorsitzenden in Mitarbeiterunden der nächsten Ebene unterschieden.

Ein weiteres Modell ist die Top-Down-Bottom-Up-Kommunikation, mit der sichergestellt werden soll, dass die „Stimmung an der

Basis" nach oben kommuniziert wird. Eine weitere Vorgehensweise ist die unstrukturierte Kommunikation „im Partisanenstil - an allen Ecken und Enden“.

Im Rahmen des Kommunikationsprozesses sollten auch die rein formalen Auswirkungen der Restrukturierung detailliert ausgearbeitet werden. Eine „Questions & Answers“ Checkliste könne den Führungskräften vor Aufnahme persönlicher Gespräche an die Hand gegeben werden. Im Fall eines Mergers sind dies juristische Fragen, beispielsweise zu Vertragsänderungen, Sozialleistungen und Aktienoptionen. Es handelt sich um generelle Fragen, die man bereits antizipiert und deren Beantwortung man entsprechend vorbereiten kann. Diese Information trägt dazu bei, Unsicherheit abzufedern.

Schnelle Kommunikation beinhaltet, keine zu großen Verzögerungen in der Kommunikation entstehen zu lassen. Gerüchte sind eine Begleiterscheinung von Angst und Unsicherheit. Sie können nur durch zeitnahe Information und Kommunikation vermieden werden.

Die größte Unsicherheit sei, ob der eigene Arbeitsplatz gefährdet ist. Die Information darüber, welche Stellen abgebaut werden, müsse daher so schnell wie möglich erfolgen. Eine Richtschnur bei Personalabbau sei, dass spätestens 4 Wochen nach Ankündigung von Personalabbau kommuniziert werden sollte, wer abgebaut wird. Ebenso sollte die neue Führung so schnell wie möglich benannt werden. Erst wenn diese Informationen bekannt gegeben würden, hörten die Menschen auf zu mutmaßen.

„Straight from the horse's mouth“ hängt eng mit der Problematik der Kaskadenkommunikation zusammen. Der

Vorstandsvorsitzende beziehungsweise Geschäftsführer prägt die Kommunikationskultur. Kommunikation sei „Chefsache“. Er müsse nicht nur die Kommunikationskaskade sicherstellen und überprüfen, was bei Führungskräften und Mitarbeitern ankomme, er müsse auch die übergeordneten Gedanken persönlich an die Menschen bringen. Dadurch stelle er zum einen sicher, dass Führungskräfte und Mitarbeiter die Botschaft so hören, wie sie intendiert ist. Zum anderen schaffe er dadurch Commitment und Motivation in der Belegschaft. Vor allem auch die Kommunikation schlechter Nachrichten wird als persönliche Aufgabe des Vorstandsvorsitzenden beziehungsweise Geschäftsführers angesehen.

Kommunikation müsse persönlich erfolgen. Neben der Verantwortung des Top Managers sei es die Aufgabe jeder Führungskraft, sich der Einzelperson und damit gegebenenfalls der Konfrontation zu stellen. Hier spiele der Aspekt hinein, dass Motivation überwiegend durch persönliche Kommunikation, nicht durch Massenkommunikation erzeugt werde. In der Auseinandersetzung mit Widerständen sei es Führungsaufgabe herauszuarbeiten, was emotional, und was sachlich ist. Fakten müssten durch die Führungsperson richtig gestellt werden, auf Emotionen müsse sie eingehen.

„Overcommunicate positively“ bedeutet, so viel wie möglich mit jeder Person zu kommunizieren, Vision und Botschaft weiterzugeben.

Jedoch selbst wenn die Quantität an Kommunikation ausreichend sei, sei die Kommunikationsqualität entscheidend dafür, ob sie sich konstruktiv oder destruktiv auswirke. Negative Kommunikation fokussiere auf dem, was „nicht geht“ und was noch gemacht werden müsse. Positive und negative Inhalte

müssten ausgewogen sein. Hierzu gehöre die Kommunikation von Erfolgen und Zwischenergebnissen.

6.4.3. Emotionale Anforderungen an Kommunikation

Respekt und Wertschätzung sind die Schlüsselfaktoren der Kommunikation. Sie bestimmen, wie die Kommunikation beim Empfänger ankommt. Respekt und Wertschätzung auch den freigesetzten Mitarbeitern gegenüber sollte die Antriebskraft hinter der Kommunikation sein. Auch im Fall herabgestufter Mitarbeiter fangen sie viel Frustration und Demotivation ab.

Häufig fragten Mitarbeiter ihre Vorgesetzten bei Restrukturierungen ganz konkret: „Brauchst du mich noch?“. Dahinter stecke der Wunsch, in ihrem Wert bestätigt zu werden. Habe ein Mitarbeiter das Gefühl, keine Wertschätzung zu erfahren, sei es mit seiner Motivation und Loyalität im Regelfall vorbei.

Die Diskrepanz zwischen der scheinbaren Wertschätzung, die einem neuen Mitarbeiter beim Einstieg in ein Unternehmen entgegengebracht wird und seiner Behandlung im Rahmen von Restrukturierungen kommentiert ein restrukturierungserfahrener Mitarbeiter nüchtern wie folgt:

In Bewerbungsgesprächen erzählen einem alle dasselbe, nämlich das, was gerade im Trend liegt. Beim Einstieg bekommt man sehr viel Respekt, wird gefragt, was man erreichen möchte, wie man sich weiterbilden möchte, wie man sich im Unternehmen einbringen will. Danach fragt einen keiner mehr etwas, zum Beispiel im Rahmen

von Restrukturierungen.

Ein weiterer, herausragend wichtiger Aspekt im Rahmen jeder Restrukturierung ist der aktive Umgang mit den Ängsten der Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Auswirkungen von Angst seien immer innere Blockade bis hin zu äußerem Widerstand. Unter Druck entstünden keine kreativen Lösungen. Angst kann darüber hinaus zu psychosomatischen Leiden führen.

Im Unternehmen seien Information und Kommunikation die Antwort auf Angst.

Die Menschen sollten nicht mit ihrer Angst alleine gelassen werden. Veränderung als Chance zu begreifen und nicht als Bedrohung habe viel damit zu tun, Menschen ihre Angst zu nehmen. Zum Umgang mit Angst gehöre auch, dass die Führungskräfte die diffusen, meist nicht verbalisierten Ängste aktiv ansprechen. Sofern möglich, sollten konkrete Antworten auf konkrete Fragen helfen, Unsicherheit und Angst zu dämpfen.

Der Vorstandsvorsitzende eines Unternehmens charakterisierte seinen Führungsstil mit den Worten: „Ich führe durch Angst“. Im Rahmen einer Restrukturierung ist diesem Unternehmen der Turnaround gelungen. Angst kann offensichtlich auch zu guten harten Resultaten führen. Die Frage ist jedoch, wie viel besser das Unternehmen agieren würde, wie viel höher Zufriedenheit und Motivation wären, wenn die Menschen nicht von Angst und Druck gesteuert würden. Angst ist kein guter Motivator, darin ist sich die überwiegende Mehrzahl der befragten Top Manager einig.

Polarisiert betrachtet gebe es nur 2 Methoden, um Menschen zu bewegen: Die eben genannte Methode ist Druck, die andere

Methode sei echte Überzeugung. Druck habe immer mit Angst zu tun. Wer Druck ausübe, müsse sich darüber im Klaren sein, dass er immer mehr Druck ausüben müsse, um die Dynamik aufrecht zu erhalten. Druck erziele jedoch nie dieselben Ergebnisse wie Überzeugung, und Überzeugung sei nötig, um echte Veränderungen zu erreichen:

You just cannot force people to accept change.

(Tetsuo Urano, Aufsichtsratsvorsitzender,
Fujitsu Siemens Computers (Holding) B.V.)

Stimmt die vorliegende Unternehmenskultur mit den hier genannten Anforderungen nicht überein, können gute kommunikative Maßnahmen scheitern. In einem Unternehmen mit einer hierarchischen, geschlossenen Kommunikationskultur wurden aufrichtige Bemühungen des Projektleiters um offene Kommunikation während der Restrukturierung von den Mitarbeitern nicht akzeptiert, da sie nicht ihrer Erfahrung entsprachen.

Eine Restrukturierung kann und sollte in solchen Fällen zum Anlass genommen werden, einen echten Veränderungsprozess im Unternehmen in Gang zu setzen, eine neue Kultur zu initiieren.

Dies geschieht durch einen umfangreichen Kommunikationsprozess. Arbeitsteams arbeiten parallel an harten und weichen Themen wie Unternehmenskultur, Vision, Zielen und Führungsgrundsätzen. Wichtiger als bedrucktes Papier und Alibi-Veranstaltungen sei jedoch das, was gelebt wird. Im Falle eines Mergers sollte dies durch eine echte Merger-Integration, im Falle einer Restrukturierung durch das Aufsetzen eines Veränderungsprozesses erreicht werden.

Eine Emotionalisierung des Veränderungsprozesses trage der Tatsache Rechnung, dass Menschen auf der emotionalen Ebene überzeugt werden, nicht auf der rationalen Ebene. Daher solle der Veränderungsprozess bewusst emotionalisiert werden, um eine höhere Identifikation mit dem Prozess zu erreichen:

Einbindung heißt, eine gute Balance in der Kommunikation finden zwischen der Sachebene und der emotionalen Ebene. Wenn die emotionale Ebene stimmt, dann kann man an die Sachthemen gehen. Es bedeutet nicht notwendigerweise, jeden zu fragen, wie er es machen würde. (Jochen Jung, Geschäftsführer, Jochen Jung Consulting)

Dazu gehöre auch, einen Namen beziehungsweise ein emotionalisiertes Motto für den Veränderungsprozess zu finden. Genannt wurden Beispiele wie „Strong for the Future“, „Blue Spirit“, „Focus Future“ oder „Fit for the Future“.

Generell wurde zum Thema Kommunikation angemerkt, die Entscheidungsträger seien zum Teil sehr weit entfernt von ihren Mitarbeitern. Sie würden zwar sofort zustimmen, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital im Unternehmen sind. Aber sie wüssten zuweilen nicht, wie sie dies umsetzen sollen. Manche hätten Angst davor, mit den Mitarbeitern zu reden. Angst, nicht ihre Sprache zu sprechen, ihnen letztlich nicht von Mensch zu Mensch begegnen zu können.

Als Buchempfehlung zum Thema Change Management wurde „Who moved my cheese?“ von Spencer Tracy genannt. Es erzählt die Geschichte zweier Paare, einem Menschen- und einem Mäusepaar, denen in einem Labyrinth der Käse ausgeht und die sich auf den Weg machen, beziehungsweise sich weigern, neuen Käse zu suchen

6.5. Kommunikative Maßnahmen

Neben dem betriebswirtschaftlichen Konzept sollte zu Beginn des Projektes ein Kommunikationskonzept mit Detaillierung der kommunikativen Maßnahmen erstellt werden. Im laufenden Prozess muss genau wie beim betriebswirtschaftlichen Projektmanagement ein Kommunikationscontrolling mit Anpassung der Kommunikationsinstrumente und -inhalte erfolgen.

Ein solches Kommunikationskonzept kann und wird immer unterschiedliche Maßnahmen beinhalten. Die Interviewpartner unterscheiden zwischen informationsorientierten und kommunikationsorientierten Maßnahmen. Im ersten Fall ist die Möglichkeit des Feedbacks nicht oder nur eingeschränkt gegeben. Im zweiten Fall ist volle Interaktion möglich.

Informationen werden über Großveranstaltungen und schriftliche Informationsmedien weitergegeben. Zu Großveranstaltungen zählen Kick-Off Veranstaltungen in emotionalisiertem Rahmen, Roadshows für Führungskräfte und Roadshows für Mitarbeiter. Persönliche, schriftliche Informationen beinhalten seitens der Vorstandsvorsitzenden E-Mails an alle Mitarbeiter sowie Executive Letter an die Führungskräfte. Weitere Informationsmedien sind Intranet-Informationen, Zeitungen und Zeitschriften, Reports, Fortschrittsberichte, Flugblätter sowie Info-Tafeln und Aushänge.

Kommunikationsorientierte Maßnahmen sind überwiegend Veranstaltungen mittlerer Größe, Gespräche in Kleingruppen, Trainings und Coachings sowie Aufforderungen an die

Mitarbeiter, sich zu äußern. Zu mittelgroßen Veranstaltungen zählen zudem Führungskräfte-Konferenzen, weitere Veranstaltungen für Führungskräfte „aus erster Hand“, „Info-Touren“ für die komplette Belegschaft, Fragestunden und Breakfast-Meetings. Gespräche in Kleingruppen finden im Rahmen von Abteilungsgesprächen, abteilungsweiten Social Events, Teamtreffen, Workshops und Round Table Diskussionen statt.

Trainings- und Coachingmaßnahmen beinhalten Cultural Training Workshops zu „harten“ und „weichen“ Themen sowie Führungskräfte-Coaching.

Es gab diverse Aufforderungen an die Mitarbeiter, sich zu äußern: beispielsweise auf Info-Messen, an einem Ideen-Board, per Info-Börse im Internet, in einen Wettbewerb für die Projekt-Namensfindung sowie die Möglichkeit, sich per Brief oder E-Mail persönlich an den Vorstandsvorsitzenden zu wenden, verknüpft mit der Zusage, dass nur er den Brief liest.

Weitere Kommunikationsinstrumente sind die persönliche Kommunikation in Einzelgesprächen sowie der Einsatz von Kreativmedien mit anschließender Diskussion (Unternehmens-Theater und Unternehmens-Fernsehen).

6.6. Fazit der Interviewpartner

Eine kontinuierliche Veränderung ist notwendig und immer notwendig. Auch noch in 20 Jahren.
(Stefan Fuchs, Mitglied der Konzernleitung, Fuchs Petrolub AG)

Aus der Summe aller Restrukturierungserfahrungen gaben die

Interviewpartner zahlreiche Hinweise, was verändert, verbessert und implementiert werden sollte. Zum Großteil sind es dieselben Aspekte wie die, die bereits in dem Katalog der kritischen Faktoren aufgeführt wurden. Zusammenfassend ist ihre Empfehlung, kontinuierliche „harte“ Veränderungsprozesse auf betriebswirtschaftlicher Ebene mit „weichen“ Change Management Prozessen auf kommunikativer Ebene zu verknüpfen.

Letztlich sind beide Forderungen nicht zu trennen. Veränderungsprozesse, die harte Ergebnisse bringen sollen, werden durch weiche Faktoren getragen, wie bereits erläutert wurde. Insofern sind die Notwendigkeit kontinuierlicher betriebswirtschaftlicher Veränderungen und die Notwendigkeit weicher Change Management Prozesse nicht zu trennen.

Die Mehrzahl der Interviewpartner ist sich darin einig, dass eine kontinuierliche Veränderung im Sinne von Marktanpassung und Überprüfung der internen Kosten, Strukturen und Prozesse Kernaufgabe der Unternehmensleitung ist. Sie wird als Schlüssel für den Erfolg von Unternehmen gesehen. Ebenfalls würde sie helfen, die Mehrzahl großer Restrukturierungen und Sanierungen zu vermeiden. Es ginge um das permanente Hinterfragen „Tun wir das Richtige?“ (die Marktanpassung) und „Tun wir es auf die richtige Art und Weise?“ (die Überprüfung der internen Kosten, Strukturen und Prozesse).

Das Idealbild einer organischen Restrukturierung, die von innen heraus als kontinuierlicher Selbstläufer konzipiert ist, kenne jedoch Grenzen. Die Menschen gewöhnten sich an das neue System und fänden immer wieder Wege, es zu korrumpieren. Weil sich Bequemlichkeitpolster bildeten, müsse in regelmäßigen Abständen von außen ein Impuls gegeben werden. Zu unterscheiden sei zwischen kontinuierlichen Change Prozessen

Die Notwendigkeit, Veränderungsprozessen Impulse zu geben, wird auch an folgendem Beispiel deutlich: Bei fachlich entgegengesetzten Restrukturierungsmaßnahmen (an zwei Standorten eines Unternehmens wurden zur gleichen Zeit die technischen Einheiten einmal zentralisiert, einmal dezentralisiert) wurde das gleiche Ausmaß an Effizienzsteigerung erreicht. Das bedeutet, dass nicht die Maßnahme an sich ausschlaggebend für die Verbesserung war, sondern allein die Initiierung einer Veränderung.

Wichtiger Bestandteil eines Change Management Prozesses sei, Verständnis und Bereitschaft für Veränderungen zu schaffen. Ohne eine veränderte Einstellung im Unternehmen sei die kontinuierliche Anpassung häufig erst gar nicht möglich. Sie müsse eigenmotiviert aus dem gesamten Unternehmen kommen.

Ein Umdenken der Menschen zu erreichen, hin zu mehr Flexibilität, Mobilität und Veränderungsbereitschaft, wird als größte und zeitintensivste Herausforderung angesehen.

In der überwiegenden Zahl großer Restrukturierungen lag die Bereitschaft zu tiefgreifender Veränderung jedoch erst dann vor, als sich das Unternehmen bereits kurz vor der Insolvenz befand. Dieses Phänomen bezog sich auf Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat und Gewerkschaft gleichermaßen:

Das Schlimme ist, dass man manchmal nur dann auf Verständnis trifft, wenn man vor der Frage steht: to be or not to be? Das ist natürlich inakzeptabel. (Jürgen Dormann, President & CEO, ABB Ltd.)

Die Kulturveränderung müsse auch dahin gehen, dass der Erfolg des Gesamtunternehmens über den persönlichen Ehrgeiz gestellt werde. Dies sei insofern heikel, als die Gesellschaft Egoismus als positiven und lebensnotwendigen Wert anerkenne. Im Unternehmen führten persönliche Egoismen und Bereichsegoismen jedoch zwangsläufig zu suboptimalen Lösungen. Mathematisch gesprochen ergebe die Maximierung des Eigeninteresses ein anderes Ergebnis als die Maximierung des Unternehmensinteresses. Selbst wenn jeder Mitarbeiter seine eigene Aufgabe optimal mache, hieße das noch lange nicht, dass das Ergebnis optimal sei. Dies würde erst dann erreicht, wenn Menschen im Sinne des Gesamten arbeiteten.

Thematisiert wurde weiterhin der Unterschied zwischen Eigentümern und angestellten Top Managern. Die Identifikation des Eigentümers sei zwangsläufig eine stärkere als die des Angestellten. Man versuche, dies durch Zielerreichungs- und Gewinnbeteiligungskomponenten in der Bezahlung zu verändern. Die jüngsten Top Management Skandale hätten jedoch deutlich gezeigt, dass monetäre Anreizsysteme nicht ausreichten, um zu verändertem Verhalten zu gelangen.

Es ist eine Frage der Ethik, der richtigen Einordnung der Dinge. Ich bin davon überzeugt, dass einem das Unternehmen auf Zeit anvertraut ist, nicht um sich persönlich zu bereichern, sondern um zu dienen, ein heute sehr unpopulärer Begriff: den Mitarbeitern und der Gesellschaft. (Dr. Wilhelm Kemper, Geschäftsführer, Bollig & Kemper GmbH & Co. KG)

7. Zusammenfassung der Ergebnisse

The soft side is actually the hard side. (Carly Fiorina, CEO, Hewlett-Packard)

Im Rahmen der empirischen Studie zu den kritischen Faktoren bei Restrukturierungen wurden 53 Top Manager zu ihren Erfahrungen aus 117 Restrukturierungen in Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen befragt.

Die empirische Studie hat ergeben, dass der kritischste Faktor mit 85 % Nennungshäufigkeit die gelungene Integration der Mitarbeiter ist. Hierunter wird die Gewinnung der Mehrzahl der Mitarbeiter für den Veränderungsprozess verstanden. Dies wird über Information, Kommunikation und Mitarbeit in Projektteams erreicht. Die Kommunikation ist dabei der herausragendste Faktor. Sie vollzieht sich auf der sachlichen und der emotionalen Ebene. Der zweite Faktor ist die Entwicklung eines passenden Restrukturierungsdesigns (51 % Nennungshäufigkeit). Der drittwichtigste Faktor mit 49 % Nennungshäufigkeit ist die Entwicklung und Kommunikation von Vision.

Die Forschungsfragen beantworten sich damit aus Sicht dieser Studie wie folgt: Zunächst ist festzustellen, dass sich die Hauptverantwortlichen bei Restrukturierungen kritisch mit den Erfolgsfaktoren auseinander setzen. Ihre Einschätzungen ergeben eine Fülle kritischer Faktoren (in Summe 46). Eindeutig beachten sie hierbei harte und weiche Faktoren parallel, wobei die Interviewpartner diese Kategorisierung in der Regel nicht vornehmen. Sie wurde hier zu Forschungszwecken verwendet. Betrachtet man allein die ersten zehn Faktoren, so halten sich harte und weiche Faktoren die Waage. Die Notwendigkeit, harte und weiche Faktoren während

Restrukturierungen gemeinsam umzusetzen, wird hier bestätigt. Besonders erstaunlich ist die hohe Relevanz, die die Interviewpartner den psychologischen Faktoren beimessen. So wird die Integration der Mitarbeiter als wichtigster Faktor eingestuft. Den ersten Platz nimmt damit ein weicher Faktor ein, der primär über Kommunikation erreicht wird. Auch der dritte Faktor, die Vision, ist ein weicher Faktor.

Insgesamt bestätigt die Studie den Befund des theoretischen Teils: Es gibt eine Vielzahl kritischer Faktoren bei Restrukturierungen. Nur die Kombination harter und weicher Elemente führt zum Erfolg, wobei den psychologischen Faktoren, allen voran der Kommunikation, herausragende Bedeutung zukommt.

IV. Methodische Würdigung der empirischen Studie

In diesem Kapitel soll die vorangehend dargestellte empirische Studie unter methodischen Gesichtspunkten kritisch gewürdigt werden. Die Wahl der Forschungsmethode, der persönlichen Befragung von jeweils einer Person im Unternehmen, birgt Chancen und Risiken. Die Chancen beziehungsweise Vorteile wurden bereits ausführlich diskutiert. Nun werden die mit dieser Vorgehensweise potentiell einhergehenden Probleme erörtert. Zudem wird ihre Relevanz für die vorliegende Studie beurteilt.

1. „Espoused theories“ versus „theories-in-use“

Es besteht eine mögliche Differenz zwischen den von den Interviewpartnern geäußerten Meinungen und ihrem tatsächlichen Verhalten. Argyris und Schön (1978) unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen „espoused theories“ und „theories-in-use“:

When someone is asked how he would behave under certain circumstances, the answer he usually gives is his espoused theory of action for that situation. This is the theory of action to which he gives allegiance and which, upon request, he communicates to others. However, the theory that actually governs his actions is his theory-in-use, which may or may not be compatible with his espoused theory; furthermore, the individual may or may not be aware of the incompatibility of the two theories. (Argyris & Schön, 1978, S. 11)

Unter „theory of action“ verstehen Argyris und Schön (1978, S. 11) „a theory of deliberate human behavior which is for the agent a theory of control but which, when attributed to the agent, also serves to explain or predict his behavior“.

„Espoused theories“ und „theories-in-use“ unterscheiden sich darin, dass erstere von den Menschen als ihre handlungsleitenden Theorien ausgegeben werden; letztere sind die Theorien, die ihr Handeln tatsächlich bestimmen. Je größer die Differenz zwischen beiden Theorien im Unternehmen ist, umso mehr Energie müsse auf die Aufrechterhaltung der „espoused theory“ verwendet werden, und umso weniger werde an notwendigen Veränderungen der organisationalen Handlungstheorie gearbeitet. Das Wissen wiederum, das im Unternehmen durch organisationales Lernen erworben werde, schlage sich in den „theories-in-use“ wieder. Es könne nur durch Beobachtung der Verhaltensmuster zwischen den Organisationsmitgliedern ermittelt werden.

Den Ausgangspunkt ihrer Theorie des organisationalen Lernens (Argyris & Schön, 1978) bildet die Beobachtung, dass Menschen und im weiteren auch soziale Systeme wie Organisationen Handlungstheorien entwickeln. Diese Theorien sind handlungsleitend, da sie selbstkonstruierte innere Bilder der Außenwelt darstellen (subjektive Werte, Regeln und Gesetzmäßigkeiten), die das Agieren und Reagieren der Menschen in die Außenwelt hinein beeinflussen. Sie helfen ebenfalls, das Verhalten und Handeln Dritter zu interpretieren. Darüber hinaus sind sie zentraler Bestandteil des Lernens, da sie von Menschen oder sozialen Systemen bewusst hinterfragt und modifiziert werden können.

Die Relevanz der Unterscheidung zwischen den angegebenen und

den handlungsleitenden Theorien liegt darin, dass nicht davon ausgegangen werden kann, dass die von den Interviewpartnern geäußerten Meinungen mit den ihr Verhalten bestimmenden Theorien und damit ihrer Vorgehensweise während der Restrukturierung übereinstimmen. Es könnte durchaus sein, dass Interviewpartner bestimmte Theorien nennen beziehungsweise Einschätzungen weitergeben, die sich mit ihrem tatsächlichen Verhalten nicht decken.

Es stellt sich die Frage, wie die Ergebnisse der hier vorgenommenen Befragung aufgrund dieser möglichen Differenz zu gewichten sind. Die Antwort: Paradoxerweise ist es nicht zwingend relevant, ob ein Interviewpartner nach dem handelt, was er sagt.

Erstens kann es durchaus sein, dass er einen kritischen Faktor erkennt und benennt, den er selbst - bewusst oder unbewusst - nicht umgesetzt hat. Dann liegt zwar eine Diskrepanz zwischen seiner „espoused theory“ und seiner „theory-in-use“ vor, dies ändert jedoch nichts daran, dass der von ihm genannte Faktor tatsächlich ein kritischer Faktor ist. Während einiger weniger Interviews ist der Eindruck entstanden, dass Theorie und Praxis sich während der Restrukturierung in Einzelaspekten nicht deckten.

Zweitens gab es eine bewusste Diskrepanz: In einigen Gesprächen wies der Interviewpartner dezidiert darauf hin, dass die Nichtbeachtung des mittlerweile von ihm als kritischen Faktor erkannten Aspektes überhaupt erst zu seiner Identifizierung geführt hat. Das heißt, dass der Faktor während der Restrukturierung gerade nicht angewandt wurde. Sondern es wurde, um im Sinne von Argyris und Schön zu sprechen, eine andere (offensichtlich problematische) „theory-in-use“

angewandt, die wiederum zu einer neuen Erkenntnis bezüglich der „espoused theory“ geführt hat. So kam es zu organisationalem Lernen in der Identifikation wichtiger Faktoren, die dann in einem nächsten Projekt umgesetzt werden können. Konkret bedeutet dies, dass auch in diesem zweiten Fall einer anderen handlungsleitenden Theorie als der verbalisierten Theorie die genannten Aspekte durchaus als kritische Faktoren akzeptiert werden können.

Daher scheint es für die Einschätzung der kritischen Faktoren an sich nicht relevant zu sein, ob die hier geäußerten Meinungen mit den handlungsleitenden Annahmen übereinstimmen – auch wenn es wünschenswert wäre, wenn die Interviewpartner nach dem handelten, was sie sagen. Dies konnte in der vorliegenden Studie nicht überprüft werden.

Darüber, ob die „espoused theory“ der Interviewpartner tatsächlich den kritischen Faktoren entspricht, ist damit noch keine Aussage getan. Ebenso könnte es sein, dass es ihre „theories-in-use“ sind, die die eigentlichen kritischen Faktoren beinhalten, und die Interviewpartner sich dessen nicht bewusst sind. Weiterhin ist denkbar, wenn auch wenig wahrscheinlich, dass weder die „espoused theories“ noch die „theories-in-use“ kritische Faktoren darstellen.

Die hohe Kongruenz der Aussagen der Interviewpartner spricht jedoch für ihre Validität. Es ist wenig realistisch, anzunehmen, dass sich alle unabhängig voneinander die selben kritischen Faktoren einbilden, um dann nach anderen Maßstäben zu handeln. Dennoch: Erfolg kann nur durch „theories-in-use“, nicht durch „espoused theories“ hervorgerufen werden. Insofern erschwert die potentielle Diskrepanz der angegeben und der handlungsleitenden Theorien die Zuordnung von Erfolg zu

IV. Methodische Würdigung der empirischen Studie
einzelnen Faktoren. Dies ist ein weiteres Thema, mit dem sich die Erfolgsfaktorenforschung ausführlich beschäftigt hat und das im nächsten Kapitel behandelt wird.

2. Die Problematik der Erfolgsfaktorenforschung

Wesentlich relevanter als die Differenzierung zwischen „espoused theories“ und „theories-in-use“ ist die Problematik der Zurechenbarkeit von Erfolgsfaktoren. Nicolai und Kieser (2002) stellen dazu fest, die Erfolgsfaktorenforschung sei ein erfolgloses Unterfangen:

Versuche von Managementforschern, Faktoren des Erfolgs von Unternehmen zu identifizieren, sind bislang erfolglos geblieben. Eine Auseinandersetzung mit den Ursachen dieser Erfolglosigkeit macht deutlich, dass diese Ursachen auch in Zukunft nicht zu beseitigen sein werden. Da dies schon einige Zeit bekannt ist, stellt sich die Frage, weshalb Forscher ihre wenig erfolgversprechende Suche nach Erfolgsfaktoren unverdrossen fortsetzen. Die Antwort ergibt sich aus der Situation der Managementforschung: Einerseits muss sie den Ansprüchen der Wissenschaftlichkeit gerecht werden, andererseits aber auch signalisieren, dass sie Nützliches für die Praxis produziert. (Nicolai & Kieser, 2002, S. 579)

Ihr Beitrag baut auf verschiedenen Arbeiten, vornehmlich aus dem U.S.-amerikanischen Raum, auf und zieht aus diesen Schlussfolgerungen, die heftige Reaktionen auslösten. Im Folgenden wird zunächst die Kritik Nicolais und Kiesers

dargelegt. Daraufhin kommen ihre Kontrahenten kurz zu Wort. Anschließend, und dies ist der wichtigste Teil dieser kritischen Würdigung, wird dargelegt, aus welchen Gründen diese Forschungsarbeit nicht unter die von Nicolai und Kieser angesprochenen Arbeiten einzuordnen ist.

Nicolai und Kieser (2002) geben fünf Indikatoren der Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung an: Erstens interessieren es die Vertreter der Erfolgsfaktorenforschung wenig, was die Praxis „mit ihren vermeintlich wissenschaftlich relevanten Ergebnissen“ (S. 581) anfangt. Zweitens weisen die PaaV-Analysen, was für „Performance als abhängige Variable“ steht, beträchtliche methodische Mängel auf. Dies habe zu Forderungen nach mehr Wissenschaftlichkeit („rigour“, S. 581) geführt. Aber selbst eine saubere Methodik würde dieses Grundproblem der Erfolgsfaktorenforschung nicht lösen. Drittens stelle sich die Frage, ob die PaaV-Forschung tatsächlich per se praxisrelevant sei, sei doch die Vielzahl der oft sogar widersprüchlichen Handlungsempfehlungen dem Praktiker keine Hilfe. Viertens könne kein Ergebnis der PaaV-Forschung als gesichert gelten und liesse die Ableitung normativer Aussagen zu. Fünftens würde die Diskussion der widersprüchlichen Ergebnisse dann in akademische Diskurse münden, die von der Praxis schlechthin als irrelevant eingestuft und dementsprechend behandelt würden.

Der Artikel von Nicolai und Kieser (2002) ist seitens Bauer und Sauer (2004), Homburg und Krohmer (2004) sowie Fritz (2004) auf heftigen Widerspruch gestoßen. Sie bestreiten mit unterschiedlichen Argumenten das von Nicolai und Kieser postulierte Scheitern der Erfolgsfaktorenforschung.

So kritisieren Homburg und Krohmer (2004), Nicolai und Kieser

setzten sich nicht mit der empirischen Erfolgsfaktorenforschung, „sondern mit einer selbstentworfenen Karikatur derselben auseinander, die in bedenklichem Ausmaß auf Pauschalisierungen sowie selektive Verwendung von Literaturquellen zurückgreift“ (ebd., S. 626). Zudem arbeite der Beitrag Implikationen für die betriebswirtschaftliche Forschung heraus, deren Befolgung diese ins Abseits führen würde. Weiterhin sei der Heucheleivorwurf gegenüber den Forschern haltlos, der weitere Vorwurf der „Reputationsmaximierung“ (ebd., S. 629) nicht beweisbar – zudem offenbare er ein fragwürdiges Menschenbild.

Bauer und Sauer (2004) wiederum werfen Nicolai und Kieser vor, die Erfolgsfaktorenforschung in einem „Spannungsbogen zwischen teilweise banaler Methodenschelte und erkenntnistheoretischen Existenzzweifeln unter dem Blickwinkel von wissenschaftlichem Fortschritt und praktischem Nutzen“ zu kritisieren (ebd., S. 621). Es sei unvertretbar, den methodologisch einwandfreien Verbesserungsprozess einer Theorie als Indiz gegen ihre Güte zu verwenden. Zudem widerspräche diese Sichtweise dem gängigen Wissenschaftsparadigma, dass eine Annäherung an die „wahren Gesetze“ (ebd., S. 622) möglich ist, man sich ihrer aber niemals sicher sein könne und sie „vor allem nie mit einem ersten Entwurf gefunden hat“ (ebd., S. 622). Letztlich müsste die Erfolgsfaktorentheorie nur auf ihren guten Kern komprimiert werden.

Fritz (2004) wiederum kritisiert, Nicolai und Kieser würden ihre Aussagen treffen, ohne ein Konzept vorzulegen, das eine Evaluation der Erfolgsfaktorenforschung ermögliche, sondern lediglich anhand von Indikatoren arbeiten. Darüber hinaus hätte die Erfolgsfaktorenforschung sehr wohl übereinstimmende Ergebnisse wie beispielsweise den Erfolgsfaktor

Marktorientierung vorzuweisen. Ihre Kritik an den Methoden sei überzogen. Zudem gebe es überindividuelle Kontrollinstanzen, die den Prozess der Forschung transparent und intersubjektiv prüfbar und kritisierbar machten. Sein Hauptkritikpunkt am Beitrag Nicolais und Kiesers ist ihre „konstruktivistische Interpretation der Erfolgsfaktorenforschung“ (Fritz, 2004, S. 624).

Der Beitrag von Nicolai und Kieser (2002) sowie die damit zusammenhängende Diskussion beziehen sich auf die Unternehmensführung im Allgemeinen - und damit auch auf Restrukturierungen. Zumindest haben die Probleme, die angesprochen werden, auch bei Studien zu Restrukturierungen Relevanz. Daher wird im Folgenden diskutiert, ob die Kritikpunkte von Nicolai und Kieser auf die hier angewandte Methodik zutreffen oder nicht. Die fünf oben genannten Kritikpunkte von Nicolai und Kieser (2002) werden nun in Hinblick auf die vorliegende Arbeit behandelt.

Zunächst wurde bei der vorliegenden empirischen Studie bewusst ein gänzlich anderer Ansatz als in den meisten Studien gewählt: ohne theoretisches Modell, sondern mit einer offenen Forschungsfrage; ohne quantitatives Werkzeug, sondern in einer qualitativen Analyse; ohne Fragebögen, Skalen und Kreuzchen, sondern in aufwändigen persönlichen Interviews mit offenen Fragen.

Der erste Kritikpunkt ist das mangelnde Interesse der Forscher an der Praxis sowie die fehlende Praxisrelevanz ihrer Ergebnisse. Diesbezüglich ist festzustellen, dass dieser Arbeit einerseits ein echtes Interesse der Forscherin zu Grunde liegt, dem schmerzhaften Prozess der Restrukturierung (in der Praxis, denn hier findet er statt) Linderung zu

verschaffen. Andererseits wurde seitens der Interviewpartner mehrfach die Bitte geäußert, die Ergebnisse der Studie an die Hand zu bekommen – häufig verknüpft mit konkreten Fragen, wie andere Unternehmen dieses oder jenes Problem gelöst haben. Die oft fehlende Praxisrelevanz, die in der gesamten obigen Diskussion eine große Rolle spielt, ist somit für diese Arbeit nicht zutreffend.

Diese Arbeit geht von der Annahme aus, dass die kritischen Faktoren bei Restrukturierungen objektive beziehungsweise objektivierbare Sachverhalte sind. Zwar wird von den Vertretern einiger radikaler konstruktivistischer Ansätze bestritten, dass es solche objektiven und objektivierbaren Tatbestände in Unternehmen gibt – ansonsten ist diese Annahme jedoch weithin akzeptiert (Kieser, 2001).

Restrukturierungen folgen Mustern, ebenso wie die unterschiedlichen Situationen, die zu ihnen führen. Dies wiederum bedeutet nicht, dass auf individuelle Wege verzichtet werden könnte. Aber ein Lernen aus identifizierten Fehlern und als solchen wahrgenommenen positiven Handlungsweisen ist möglich. Mit einem schablonenhaften Überstülpen fremder Konzepte hat dies nichts zu tun.

Bezüglich des zweiten Kritikpunktes, der methodischen Vorgehensweise, stellen Nicolai und Kieser (2002) fest:

Kaum eine PaaV-Analyse hält einer rigorosen methodischen Kritik stand. Viele werden nicht einmal dem methodischen Einmaleins gerecht: die Stichproben sind nicht repräsentativ, die Operationalisierungen nicht valide oder zuverlässig, nicht angemessene statistische

Verfahren kommen zur Anwendung, Querschnittsdaten werden in nicht zulässiger Weise kausal interpretiert usw.. (Nicolai & Kieser, 2002, S. 584)

In dieser Arbeit wurde keine quantitativ-statistische Methodik angewendet. Im Gegenteil, bis auf die Berechnung einfacher Häufigkeiten wurde auf das übliche quantitative Handwerkszeug verzichtet. Bewusst, denn der Forschungsgegenstand erfordert eine qualitative Methodik.

Somit wurde ein gänzlich anderer Ansatz gewählt: Es wurde ohne ein theoretisches Modell geforscht, auf eine explizite „Abfrage“ einzelner Faktoren verzichtet. Es wurden vielmehr in einer sehr aufwändigen mündlichen Befragung fast ausschließlich offene Fragen gestellt, die direkt von den Interviewpartnern beantwortet wurden. Von Kreuzchen und Skalen kann also bei der vorliegenden Studie keine Rede sein. Damit findet die Kritik Nicolais und Kiesers bezüglich quantitativer Modelle (und deren Kausalitäten) hier keine Anwendung.

Nun ist es schwierig, für qualitative Forschung Qualitätsstandards zu definieren, und noch schwieriger, deren Einhaltung zu überprüfen (Homburg & Krohmer, 2004). Mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2000; 2002) wurde ein Standardverfahren für qualitative Forschung angewandt, dass explizit das Ziel hat, qualitative Forschung wissenschaftlich zu betreiben. Die Methodik ist in Kapitel III.1. (Methodisches Vorgehen) ausführlich beschrieben.

Der dritte Kritikpunkt von Nicolai und Kieser (2002) ist der, die PaaV-Forschung könne nicht praxisrelevant sein, da sie überwiegend widersprüchliche Ergebnisse liefere. Wie diese

Arbeit gezeigt hat, trifft diese Aussage für den Komplex der Restrukturierungen nur in einem Teilbereich zu. Im theoretischen Teil wurden zahlreiche von einander unabhängige Beiträge, Fallstudien und empirische Studien analysiert, die bis auf sehr wenige Ausnahmen übereinstimmende Ergebnisse aufweisen.

Die inhaltlichen Unstimmigkeiten treten bei den drei quantitativen empirischen Studien auf. Diese Unstimmigkeiten wurden bei der kritischen Würdigung der jeweiligen Studie erörtert. Hier trifft - wie auch an jenen Stellen angemerkt - zu, was Nicolai und Kieser treffend über quantitative PaaV-Studien sagen:

Tatsächlich sind auch die Ergebnisse quantitativer PaaV-Forschung soziale Konstruktionen. Der Forscher wählt eine Theorie aus, ersinnt auf der Basis dieser Theorie eine plausible Geschichte, die er in Form von Hypothesen kleidet, entscheidet sich für Operationalisierungen der Variablen, welche die befragten Praktiker zu bestimmten Interpretationen (die nicht mit den Interpretationen der Forscher übereinstimmen müssen) animieren und schließlich dazu veranlassen, in nicht nachvollziehbarer Weise Kreuze auf Skalen zu machen oder - das machen die Befragten in der Regel gar nicht gern - Texte als Antworten auf offene Fragen zu formulieren. Der Forscher wählt dann statistische Methoden zur Auswertung aus und ersinnt Interpretationen, welche die Theorien (sofern vorhanden) und die Ergebnisse auf

plausible Weise miteinander verbinden. (Nicolai & Kieser, 2002, S. 587)

Eben diese Kritik an den drei empirischen Studien wurde in dieser Arbeit (wenn auch weniger scharf formuliert) getroffen. Dennoch wäre es verfehlt, aufgrund der Unstimmigkeiten in den drei empirischen Studien im theoretischen Teil – und wahrscheinlich weiterer Unstimmigkeiten, hätte man zusätzliche quantitative Studien einbezogen – den Schluss zu ziehen, der Praktiker tappe völlig im Dunkeln, würde er sich mit dem Gesamtkomplex der Restrukturierungen befassen und daraus Handlungsempfehlungen ableiten wollen. Sieht man sich den theoretischen Teil dieser Arbeit in seiner Gesamtheit an, so ergibt sich eine außerordentlich hohe Kongruenz bezüglich der kritischen Faktoren bei Restrukturierungen. Dies wird durch den empirischen Teil weiter verstärkt, der die theoretischen Ergebnisse überwiegend bestätigt und weitere Akzente setzt.

Dies mündet direkt in den vierten Kritikpunkt, es gebe derzeit kein einziges Ergebnis aus der PaaV-Forschung, das als gesichert gelte und aus dem sich normative Aussagen ableiten liessen. Sieht man sich die hier erarbeiteten Hauptfaktoren an, wie beispielsweise die Qualität des Konzeptes, der Fokus auf der Implementierung, die Bedeutung von Partizipation, Information, Kommunikation und Vision sowie die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, so besteht eindeutig Konsens, dass diese zu den kritischen Faktoren bei Restrukturierungen zählen. Insofern können die hier eruierten Faktoren durchaus als gesichert gelten, was nicht heißt, dass sie nicht bei jeder Restrukturierung nuanciert beachtet werden müssen. Auch lassen sich auf dieser Basis unterschiedliche Vorgehensweisen entwickeln, die von jedem Unternehmen selbst mit Leben gefüllt werden müssen. Insofern trifft die Aussage von Nicolai und

Kieser hier nicht zu.

Der letzte Kritikpunkt ist die Beobachtung Nicolais und Kiesers (2002), die widersprüchlichen Ergebnisse der PaaV-Forschung führten zu unnützen akademischen Diskursen, die von der Praxis als irrelevant eingestuft würden. Gäbe es einen solchen Dialog zum Thema Restrukturierungen, bei dem einzelne Faktoren „zerrupft“ werden, so würde die Praxis darüber sicher nur den Kopf schütteln. Ein Diskurs dieser Art wurde im Verlauf der Fertigstellung dieser Arbeit nicht gefunden. Das Thema erlaubt dies auch gar nicht, geht es doch in vielen Fällen um das Überleben ganzer Unternehmen und damit um das Schicksal der in ihnen beschäftigten Mitarbeiter und ihrer Familien.

Weiterhin verweisen Nicolai und Kieser auf March und Sutton (1997), die argumentieren, die Verbreitung des Wissens um Erfolgsfaktoren mache diese unwirksam:

[S]uccesses at understanding performance differences are self-destructive. As knowledge spreads, factors that previously distinguished high performers from low performers tend to disappear; and the more powerful the explanatory mechanism is believed to be, the faster the diffusion of knowledge about it. (March & Sutton, 1997, S. 699)

Restrukturierungen bilden hier keine Ausnahme: Ein bekannter Erfolgsfaktor verliert seine Wirksamkeit, wenn alle Unternehmen ihn umsetzen. Jedes erfolgreich restrukturierte Unternehmen beeinträchtigt seine Konkurrenten, da sein Verschwinden und damit eine einfachere Marktposition der

Konkurrenz verhindert wird. Dass der Unternehmensumsatz häufig eine Kennzahl ist, an der der Erfolg der offensiven Restrukturierungsmaßnahmen gemessen wird, macht diesen Zusammenhang deutlich.

Ein weiterer Kritikpunkt an der normativen PaaV-Forschung (Nicolai & Kieser, 2002) besteht darin, sie setze „auf die schlichte Imitation des in der Vergangenheit Erfolgreichen“ (ebd., S. 586). Ob diese Faktoren aus der Vergangenheit auch Gültigkeit für die Zukunft beanspruchen könnten, sei unklar. Die Aussage, die eruierten Faktoren kämen aus der Vergangenheit, trifft auf die vorliegende Arbeit natürlich auch zu. Als Erfolgsfaktoren wurden in den Interviews diejenigen bezeichnet, die in der Vergangenheit als erfolgreich eingestuft wurden. Mit der bereits erwähnten Ausnahme, dass es in mehreren Fällen die Nichtbeachtung gewisser Aspekte war, die zu ihrer „Entdeckung“ als Erfolgsfaktoren geführt hat. Konkret betraf dies die Faktoren Kommunikation, Information und Partizipation.

Der Aussage, Faktoren, die in der Vergangenheit Bedeutung hatten, seien gegebenenfalls in der Zukunft nicht mehr relevant, ist im Fall von Restrukturierungen jedoch nicht zuzustimmen. Die Faktoren, die zur Krise führen, sowie die dann im Unternehmen zu bewältigenden Aufgaben, wiederholen sich. Arbeiten aus den Jahren 1986 bis 2005 sprechen immer wieder die gleichen Faktoren an, wenn sich auch deren Gewichtung verändert, so beispielsweise die Rolle des Betriebsrates.

Bei Restrukturierungen sind makro- und mikroökonomische Faktoren sowie die Psychologie des Menschen entscheidend. Dies wird sich nicht ändern. Zudem: Sieht man sich die erarbeiteten

Faktoren an, so wäre es nicht gerechtfertigt, zu behaupten, die Integration der Mitarbeiter, ein sauberes Restrukturierungsdesign, die Vermittlung von Vision oder eine gute Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, wenn es denn einen gibt, sei in Zukunft kein kritischer Faktor mehr.

Natürlich werden sich Nuancierungen ergeben, vielleicht werden durch neue Gesetzgebung oder andere Veränderungen auch weitere kritische Faktoren hinzukommen und möglicherweise werden diese alte ersetzen. Die Faktoren der Vergangenheit ex ante für obsolet zu erklären, hiesse jedoch, das Kind mit dem Bade auszuschütten. Dies war auch sicher nicht die Intention Nicolais und Kiesers. Und: Um eine „schlichte Imitation“ des in der Vergangenheit Erfolgreichen geht es in dieser Arbeit nicht. Dies ist bei dem Abstraktionsgrad der eruierten Faktoren auch gar nicht möglich.

Neu an dieser Arbeit ist die Übereinstimmung von theoretischer Forschung und den Aussagen der Hauptverantwortlichen für Restrukturierungen, die in dieser Konstellation erstmalig zu Wort kommen. Hier entsprechen sich Theorie und Praxis in herausragender Weise: In der Betonung der Verknüpfung der „harten“ und vor allem auch der „weichen“ Ansätze liegt eine Dringlichkeit, die es umzusetzen gilt. Dies würde die Praxis erheblich weiterbringen und kann die Theorie dazu anreizen, zu überlegen, wie dies möglich ist.

Weiterhin kritisieren Nicolai und Kieser (2002), die Vorstellung, dass man eine durch wissenschaftliche Analysen nahegelegte Lösung so umsetzen könne, dass die vorgegebene Leistungsverbesserung mit grosser Sicherheit erreicht werde, sei naiv, werde aber von den PaaV-Forschern suggeriert. Diesen Anspruch erhebt die vorliegende Arbeit nicht. Die eruierten

Faktoren sind viel zu grob, als dass sie ohne weiteres umgesetzt werden könnten. Sie müssen individuell überprüft und dann gestaltet werden.

Dieses Grundverständnis wurde bereits in den einführenden Kapiteln dieser Arbeit wiedergegeben. Hier wird eben nicht versucht, eine einfache, sofort umsetzbare und „sichere“ Checkliste an die Hand zu geben. Ebenso wenig liegt dieser Arbeit der Gedanke und damit nächste Kritikpunkt zu Grunde, „best practice“ (Nicolai & Kieser, 2002, S. 593) – hier synonym für Erfolgsfaktoren zu sehen – könne umstandslos von einem Unternehmen in ein anderes transferiert werden.

Der letzte Kritikpunkt Nicolais und Kiesers (2002) bezieht sich auf die Situation der Managementforschung insgesamt:

Von Managementforschern wird erwartet, dass sie den Kriterien der Wissenschaft Rechnung tragen, aber gleichzeitig auch, dass sie der Praxis nützliches Wissen zur Verfügung stellen. Wie wir im Folgenden zu zeigen versuchen, ist es nicht möglich, beiden Erwartungen gleichermaßen gerecht zu werden. (Nicolai & Kieser, 2002, S. 588)

Bei Zeitschriften der Managementwissenschaften eingereichte Aufsätze hätten dann eine hohe Wahrscheinlichkeit zur Veröffentlichung, wenn sie Weiterentwicklungen existierender Ansätze darstellten, anspruchsvolle quantitative Methoden anwendeten und Praxisrelevanz für sich in Anspruch nähmen. Alle diese Merkmale träfen auf die PaaV-Analysen zu. Sie treffen auf die vorliegende Studie – wie vorangehend bereits ausführlich erörtert – nicht zu.

Zusammenfassend: Relevant erschien hier, Nicolai und Kieser eine Antwort aus Sicht der vorliegenden Arbeit zu geben. Es wurde argumentiert, dass die empirische Erfolgsfaktorenforschung, so wie sie hier in Kombination mit einem vorangestellten theoretischen Teil durchgeführt wurde, einen wesentlichen Nutzen für die Unternehmenspraxis bieten kann. Dieser Nutzen besteht darin, dass Wissen um die kritischen Faktoren bei Restrukturierungen aus der Theorie zusammengetragen und um die Einschätzung der Hauptverantwortlichen bei Restrukturierungen vertieft und erweitert wurde. Hieraus können interessierte Praktiker Handlungsempfehlungen für die Vorgehensweise bei zukünftigen Projekten entwickeln.

Es ergeben sich zwei weitere Fragen, die in den nächsten Kapiteln erörtert werden. Die erste Frage ist, wie Erfolg im Rahmen von Restrukturierungen definiert und gemessen wird. Die zweite Frage bezieht sich darauf, ob und wenn ja wie die Auswirkung der eruierten Faktoren auf den Erfolg nachgewiesen werden kann. Die erste Fragen beschäftigt sich mit der Erfolgsermittlung, die zweite hingegen mit der Zurechnung von Erfolg zu einzelnen Faktoren.

3. Erfolgsermittlung und -messung im Rahmen von Restrukturierungen

In diesem Zusammenhang ist der Aussage Kiesers (2004), „[d]ie Unternehmen konstruieren Erfolge und Erfolgsfaktorenforscher konstruieren daraus Erfolgsfaktoren“ (S. 10) in Bezug auf die hier durchgeführte empirische Studie nicht zuzustimmen. Der Erfolg der betrachteten Restrukturierungen war keine nebulöse subjektive Konstruktion der befragten Personen. Vielmehr haben die Interviewpartner Erfolg mit finanziellem Erfolg

gleichgesetzt. Konkret wurde der Erfolg daran gemessen, ob die monetäre Zielsetzung im Rahmen der Restrukturierung erreicht wurde. Diese wurde in vielen Fällen bis auf einzelne Projekte herunter gebrochen. Konkret werden Kostensenkungsziele oder Return on Investment Planungen für jedes einzelne Projekt erstellt, die minutiös nachverfolgt werden. In allen Fällen wurde die aggregierte monetäre Zielerreichung – wie im empirischen Teil bereits erörtert – an den Bilanzkennzahlen festgemacht. Als Messgrößen dienten die Entwicklung des Gewinns vor Steuern und der Gesamtkosten.

Bei den untersuchten Turnarounds war das Erreichen der Gewinnzone innerhalb einer gesetzten zeitlichen Frist das Ziel. Hier wurde der Erfolg der Restrukturierung daran gemessen, ob das Unternehmen überlebte oder nicht. Bei einigen Restrukturierungen (vor allem Konkursfällen) war die kurzfristige Liquidität eine weitere entscheidende Messgröße.

In einigen wenigen Fällen wurde darüber hinaus die Entwicklung der Unternehmenskultur beobachtet. Konkret führte man hier vor und nach der Restrukturierung Mitarbeiterbefragungen durch, um die Einstellungsveränderungen unter den Mitarbeitern festzuhalten. Diese Entwicklungen wurden jedoch nicht als Indikator für Erfolg oder Misserfolg der Restrukturierung angesehen. Hier zeigt sich, was Bleicher (2005) über die harten Faktoren schreibt, „die nach wie vor die Aktivseite historischer Bilanzen dominieren“ in Gegenüberstellung „zu den weichen „Intangibles“, die sich in unseren traditionellen, periodisch geprägten Rechnungswesen allenfalls als Aufwendungen, nicht aber als Erfolgsfaktoren finden lassen“ (Bleicher, 2005, S. 30).

Insgesamt wird der Erfolg bei Restrukturierungen in Theorie

und Praxis an messbaren monetären Kenngrößen festgemacht. Dies ist nicht verwunderlich, werden Restrukturierungen doch in den meisten Fällen aus finanziellen Krisensituationen heraus und zudem unter hohem Zeitdruck vorgenommen. Unabhängig davon wäre es wünschenswert, wenn ähnlich wie im Ansatz der Balanced Scorecard harte und weiche Indikatoren in den Erfolg einfließen – zumal, wenn man erkennt, dass nur eine Kombination harter und weicher Faktoren zum nachhaltigen Erfolg führt. Dies ändert jedoch nichts daran, dass es bei Restrukturierungen primär um das Überleben des Unternehmens geht, und dies macht sich zumindest kurzfristig an Liquidität und Gewinn, nicht am Befinden der Mitarbeiter fest.

4. Die Problematik der Zurechenbarkeit von Erfolg auf einzelne kritische Faktoren

Bei der zweiten Fragestellung geht es um die Frage, inwiefern der Erfolg einzelnen Faktoren zurechenbar ist. Es müsste untersucht werden, ob ein gemessener Erfolg den eruierten kritischen Faktoren konkret zugeordnet werden kann. Erst dann, so ist die Argumentationskette, dürften sie auch als Erfolgsfaktoren eingestuft werden.

Eine eindeutige Zuordnung von Erfolg zu Erfolgsfaktoren ist generell schwer, wenn nicht unmöglich. Hierfür gibt es sechs Gründe (Nicolai & Kieser, 2002), die hier zunächst aufgezählt und dann Punkt für Punkt aus der Sicht der vorliegenden Studie gewürdigt werden: erstens der „Key Informant Bias“, zweitens die Endogenität der als exogen eingestuften Variablen, drittens die Simultaneität, viertens die unbeobachtete Heterogenität, fünftens das „Regression-to-mean“ Problem und schließlich sechstens den „Survival Bias“.

Erstens gebe es bei Befragungen einzelner Personen im Unternehmen einen „Key Informant Bias“. Die Daten stammten von einem Mitglied des Unternehmens, das mittels eines strukturierten Fragebogens über komplexe Sachverhalte Auskunft gebe. Die so gewonnenen Daten unterlägen vielfältigen Verzerrungen (Ernst, 2001; Kumar, 1993). Kieser (2004) resümiert: „Jegliche Angaben, die von Personen zu Konstrukten erfragt werden, müssen als subjektive Konstruktionen betrachtet werden, die kaum als für ein ganzes Unternehmen gültige Aussagen gewertet werden können.“ (Kieser, 2004, S. 10).

Unter der Key Informant Methode wird eine Vorgehensweise verstanden, mittels eines meist strukturierten Fragebogens von einem nach Maßgabe seiner Kompetenz ausgewählten Organisationsmitglied, dem Key Informant, Auskunft über Sachverhalte des Unternehmens, in dem er tätig ist, zu erhalten (Hurrle & Kieser, 2005). Key Informants werden nicht zu persönlichen Einstellungen, Meinungen oder Verhaltensweisen befragt. Sie sollen über ihr Unternehmen, ihre Einheit in der Organisation oder Beziehungen inner- und außerhalb des Unternehmens Auskunft geben. Ursprünglich wurde die Key Informant Methode vorwiegend zur Generierung qualitativer Daten in Fallstudien eingesetzt (Hurrle & Kieser, 2005).

Insofern, als die Hauptfrage an die Interviewpartner der hier vorliegenden Studie sich auf ihre Einschätzung der kritischen Faktoren bei Restrukturierungen und damit auf einen subjektiven Sachverhalt bezieht, findet die Key Informant Methode hier nach obiger Definition keine Anwendung. Da die Gespräche jedoch auch weitreichende Fragen sowohl zum diskutierten als auch zu früheren Restrukturierungsprojekten beinhalteten, also Fragen nach objektiven Sachverhalten, muss

Hinter der oben wiedergegeben Aussage Kiesers (2004, S. 10) verbergen sich zwei Kritikpunkte, die differenziert zu betrachten sind: Erstens die Frage nach der Repräsentativität der Aussage einer Person für das gesamte Unternehmen, zweitens die Frage nach dem Objektivitätsgrad oder Wahrheitsgehalt der getroffenen Aussage. Für die vorliegende Arbeit stellen sich somit zwei Fragen: Sind die Aussagen der Interviewpartner repräsentativ für die Restrukturierung? Und: Wie ist die Güte ihrer Aussagen einzuschätzen?

Bezüglich der Repräsentativität der Aussagen nur einer Person aus dem Unternehmen verweisen Bowman und Ambrosini (1997) auf eine Studie unter 314 Top Managern aus 76 Unternehmen, in der verschiedene Personen anhand eines Fragebogens zu 21 Aussagen bezüglich realisierter Strategien befragt wurden. Die Befragten wurden gebeten, auf einer fünfstelligen Skala anzukreuzen, in welchem Ausmaß die gemachten Aussagen auf ihr Unternehmen zutrafen. Anhand des Cronbach Alpha Koeffizienten wurde sodann die interne Konsistenz der Aussagen gemessen. Die Auswertungen zeigen, dass es in strategischen Fragen häufig große Abweichungen zwischen den Antworten der Mitglieder des Top Management gibt. Daher sei die Befragung von nur einer Person, und sei es der Chief Executive Officer (CEO) oder ein Mitglied des Top Management, möglicherweise nicht verlässlich:

Surveying one single top manager may not give the real picture of what the firm's strategy really is, and therefore saying such a such a firm follows such a such a strategy may be seen somehow almost as speculation. Had the researcher surveyed another top manager, maybe

they would have had a different picture of the firm and their conclusions would have been different. (Bowman & Ambrosini, 1997, S. 122)

Gleichzeitig räumen sie ein, man könne aus ihren Daten schließen, der CEO sei die einzige Person im Unternehmen, „that can provide accurate information about a firm's strategy, which implies that the other TMT [Top Management Team, Anm. d. Verf.] members can be expected to give less reliable responses“ (Bowman & Ambrosini, 1997, S. 122). Zudem argumentieren sie, der Einsatz von CEOs als „single respondents“ (ebd., S. 123) sei dann angemessener, wenn es in einer Untersuchung mehr um geplante als um realisierte Strategien gehe: „The CEO is very likely to provide accurate information about intended strategy because he/she may well have set it himself or herself or, at least have been heavily involved in its formulation“ (ebd., S. 123).

Ihre Studie bezieht sich auf Fragen zu strategischen Dimensionen wie beispielsweise Zielen, Maßnahmen, Wettbewerbsstrategien und das Unternehmensumfeld. Sie argumentieren, dass wenn es in diesen strategischen Fragen einen Mangel an Konsens gebe, dann könne es in die Irre führen, sich auf die Aussage nur einer Person zu verlassen, „therefore we argue that single respondents as a whole are not reliable“ (ebd., S. 124).

Es stellt sich die Frage nach dem Grad der Übertragbarkeit ihrer Ergebnisse auf die vorliegende Thematik. Es besteht ein Unterschied zwischen den oben genannten strategischen Fragestellungen und der Einschätzung der kritischen Faktoren bei Restrukturierungen. Hier trifft zu, was Bowman und Ambrosini zum Thema geplante Strategien sagen, dass nämlich in

diesem Fall der CEO sehr wohl die geeignetste Person im Unternehmen sein kann, Stellung zu nehmen. Dies ist auf die Einschätzung der kritischen Faktoren übertragbar, da die Hauptverantwortlichen bei Restrukturierungen den grössten Überblick über die Projekte haben und sie es sind, die die von ihnen wahrgenommenen kritischen Faktoren umsetzen.

Vorliegend wurden 53 Manager der obersten Führungsebenen vorwiegend großer Unternehmen sowie ein bekannter Insolvenzanwalt und ein leitender Investmentbanker befragt. Diese Methode wurde gewählt, um authentisch die Meinungen, Einschätzungen und Erfahrungen von Personen der höchsten Führungsebene zu eruieren. Dies zum einen, weil ihre Einschätzung in der Literatur unterrepräsentiert ist, sowie zum anderen aus dem Gedanken, dass gerade sie als Initiatoren und Hauptverantwortliche der Restrukturierungen eine wertvolle Sicht der Dinge haben, die im Vergleich mit anderen Quellen ausgewertet werden sollte. Es ging darum, die eigentlichen „Macher“ oder „Haupttäter“ zu befragen.

Dies ist im Rahmen dieser Arbeit geschehen. Dieser Vorgehensweise liegt nicht die Annahme zugrunde, die Sicht der Verantwortlichen sei die einzig richtige. Es wurde auch nicht angenommen, ihre Sicht sei umfassend. Die Befragten können nur über ihre Wahrnehmung berichten. Da sie bei Restrukturierungen die Entscheidungen treffen, ist diese von sehr hoher Bedeutung.

Im Verlauf der Interviews wurden zudem Dissonanzen innerhalb des Top Management thematisiert. In den meisten Fällen bestanden zu Beginn der Restrukturierung unterschiedliche Ansichten über die Vorgehensweise. So kann es auch sein, dass verschiedene Mitglieder des Top Management den

Implementierungsgrad einzelner Faktoren unterschiedlich einschätzen würden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie sich auch bezüglich der kritischen Faktoren an sich kontrovers äussern würden. Es ist jedoch davon auszugehen, dass verschiedene Ansprechpartner aus einem Unternehmen auch die kritischen Faktoren unterschiedlich sehen und gewichten.

Letztlich musste aus forschungsökonomischen Gründen eine Wahl zwischen Forschungsbreite und -tiefe getroffen werden. Hier wurde es vorgezogen, eine große Bandbreite unterschiedlicher Unternehmen in die Studie einzubeziehen, und sich dafür auf einen Interviewpartner je Unternehmen zu begrenzen.

Die Befragten waren die Hauptverantwortlichen für Restrukturierungen. Es ist davon auszugehen, dass sie den größten Überblick über die Restrukturierungen hatten, ihre Angaben also so repräsentativ wie möglich sind. Ebenso ist davon auszugehen, dass sie ihre - wenn auch subjektiven - Einschätzungen verlässlich wiedergegeben haben. Der Key Informant Bias im Sinne verzerrter beziehungsweise nicht repräsentativer Angaben sollte durch die gewählte Vorgehensweise (Wahl der Ansprechpartner, mündliche Befragung) minimiert sein. An der Tatsache, dass Menschen subjektive Aussagen treffen, kommt man dennoch nicht vorbei.

In der Literatur werden besonders zwei Arbeiten zitiert, die sich für singuläre Befragungen aussprechen (Bowman & Ambrosini, 1997). So sprechen sich Snow und Hrebiniak (1980) für die Befragung nur eines Top Managers aus. Sie betonen, dass „top managers have the best vantage point for viewing the entire organizational system“ (ebd., S. 320).

Hambrick (1981) geht weiter und rät zur ausschließlichen

Befragung der Vorstandsvorsitzenden, wenn dem Forscher nur ein Interviewpartner zur Verfügung steht: „Researchers who attempt to identify an organisation's 'actual' strategy by asking executives other than chief executives may receive considerably less accurate information than might have been presumably assumed“ (Hambrick, 1981, S. 271). Für ihn ist klar, dass der ideale Gesprächspartner in der Person des CEO liegt.

Auch Huber und Power (1985) empfehlen bei Befragung nur eines Key Informant die Person zu befragen, die im untersuchten Themenbereich die meisten Kenntnisse aufweist. Dies würde helfen, die Validität der Ergebnisse zu sichern.

Die Interviews der hier vorliegenden Studie wurden in einem sehr offenen Klima durchgeführt, über Probleme und Fehler wurde gesprochen. Die Daten wurden nicht mittels eines strukturierten schriftlichen Fragebogens erhoben, sondern in sehr aufwändigen Interviews anhand eines Leitfadens. Die Interviews berücksichtigen die von Hurrle und Kieser (2005) empfohlene Think-aloud-Methode, die dazu dient, den Key Informant Bias zu reduzieren. Konkret fand dies nicht im Rahmen eines Pretests statt, sondern während jedes Interviews wurde durch ständiges Nach- und Hinterfragen des Gesagten seitens der Interviewerin versucht, mit dem Interviewten Unklarheiten und als unstimmig erscheinende Äusserungen gleich zu klären. Auch dies lindert den Key Informant Bias, wenn auch nicht davon auszugehen ist, dass dieser durch die gewählte Vorgehensweise völlig ausgeblendet werden kann.

Die Befragten haben vor ihrem Erfahrungshintergrund gesprochen. Die hohe Kongruenz der Aussagen von 53 voneinander unabhängigen Personen, die aus den Erfahrungen von insgesamt

117 Restrukturierungen geschöpft haben, verdeutlicht, dass ihre Einschätzung der kritischen Faktoren realitätsbezogen ist. Man kann sie nicht als rein subjektive Konstrukte abtun. Ebenso wenig ist jedoch bewiesen, dass diese Faktoren tatsächlich die Erfolgsfaktoren von Restrukturierungen sind. Vieles spricht dafür. Bewiesen ist dies jedoch nicht.

Aufgrund der Key Informant Problematik wurde bei den Implikationen für die Forschung (Kapitel V.4.) angeregt, verschiedene Ebenen desselben Unternehmens zum Thema zu befragen. Dies auch zur Unterscheidung zwischen den „espoused theories“ und den „theories-in-use“. Eine weitere Befragung mehrerer Ebenen im Unternehmen könnte sowohl dazu dienen, verschiedene Ansichten aus einem Unternehmen zu den kritischen Faktoren zu generieren, als auch zu überprüfen, inwieweit diese Erkenntnisse umgesetzt wurden. Auch hier müsste jedoch eine repräsentative Anzahl an Unternehmen in die Analyse einbezogen werden. Ansonsten erhält der Forscher zwar ein akkurateres Bild dessen, was sich ein Unternehmen unter den kritischen Faktoren vorstellt oder umgesetzt hat, aber eine Generalisierbarkeit - soweit diese möglich ist - wäre nicht gegeben. Der Forschungsaufwand wäre in jedem Fall erheblich höher, als eine Einzelperson in angemessener Zeit zu leisten imstande ist.

Die Key Informant Bias Problematik ist befragungsimmanent. Eine objektivere Ermittlung der kritischen Faktoren liesse sich nur durch eine unmittelbare Beobachtung von Restrukturierungen erreichen. Um auch hier die subjektive Wahrnehmung einzugrenzen müsste dies durch mehrere Beobachter geschehen - und dies bei allen an Restrukturierungen beteiligten Akteuren: Management, Mitarbeiter, Belegschaftsvertreter und Berater. Aber auch dort, wo die

Restrukturierung Außenwirkung hat, müsste beobachtet werden, wie zum Beispiel bei den Kunden, Lieferanten, Banken und Gesellschaftern.

Abgesehen von dem erheblichen Aufwand an Personal und Mitteln wird ein Unternehmen sich einer derart umfassenden und kritischen Beobachtung an neuralgischen Punkten nicht unterziehen. Zudem müssten die Inspektoren auf allen betroffenen Ebenen, wie Vorstand, Steering Committee und Arbeitsgruppen, die möglicherweise gleichzeitig tagen, präsent sein. Darüber hinaus dürfte schon das Rekrutieren von geeigneten, sachkundigen Beobachtern sehr schwierig sein. In der Literatur ist eine wie hier beschriebene Untersuchung auch nicht erwähnt. Es dürfte in der Praxis schwer bis unmöglich sein, ein Unternehmen zu finden, dass einen so kritischen Prozess wie eine Restrukturierung parallel von diversen Beobachtern begleiten lässt. Es ist fraglich, ob Unternehmen den Zugang überhaupt gewähren. Auf die Frage hin, wie eine solche Beobachtung von Unternehmen aufgenommen werden würde, machte der Top Manager eines multinationalen Konzerns die Bemerkung: „Die hätten wir rausgeschmissen“.

Darüber hinaus: An die Beobachter hätten hohe Anforderungen gestellt werden müssen. Und selbst wenn dies alles machbar wäre, läge ein Subjektivitätsproblem vor, nämlich bei den Beobachtern. Selbst der noch so geschulte Beobachter kann sich nicht erwehren, subjektiver Mensch zu sein. So kämen dann mehrere subjektive Einschätzungen zusammen, aus denen wiederum objektive Faktoren abgeleitet werden sollen. Ist man daher schon auf eine nachträgliche Befragung angewiesen, so ist eine Objektivierung nur durch eine große Zahl und eine vergleichende Auswertung zu erreichen. Dies ist hier geschehen.

Der zweite Kritikpunkt bezüglich der Zuordnung von Erfolg zu einzelnen Faktoren ist die Endogenität der als unabhängig eingestuften Variablen (Green, 2000). Als unabhängig eingestufte Variable würden von (gegebenenfalls gar nicht erhobenen) Variablen beeinflusst. Die Endogenität sollte in der hier vorliegenden Studie minimiert sein, da keine Faktoren vorgegeben wurden. Somit können a priori nicht abgefragte Faktoren das Ergebnis nicht verzerren. Den Interviewpartnern wurden offene Fragen gestellt, so dass sie jegliche Faktoren nennen konnten.

Dennoch mag es Faktoren geben, die von den Interviewpartnern nicht genannt wurden obwohl sie eine erhebliche Rolle spielen, beziehungsweise trotz ihrer Relevanz von den Interviewpartnern nicht als wichtig erkannt oder anerkannt wurden. Dieses Problem liegt bei der Bedeutung des Middle Management vor, dessen Relevanz in der Literatur mehrfach betont und von den Interviewpartnern nicht als kritischer Faktor genannt wurde. Hier schliesst sich der Kreis zur Key Informant Problematik. Wäre das Middle Management (oder vielleicht eine andere Ebene) befragt worden, wäre dieser Punkt mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Sprache gekommen.

Die dritte Problematik ist die der Simultaneität (Beck, Brüderl & Woywode, 2002). Früherer Erfolg oder Misserfolg beeinflusst das Ergebnis getroffener Maßnahmen. Wie stark Maßnahmen den Erfolg determinieren ist somit nicht unabhängig von der Situation, in der sie erfolgen. Das vierte Problem, die unbeobachtete Heterogenität, ist mit der Simultaneität verwandt (Beck et al., 2002). Unternehmen können sich in ihrem Erfolgspotenzial unterscheiden. Die Faktoren des individuellen Erfolgspotenzials müssten daher in den Schätzungen berücksichtigt werden.

Die Aspekte drei und vier treffen auf Restrukturierungen zu und erschweren die Zurechnung von Erfolg zu einzelnen Faktoren. So ist davon auszugehen, dass auch bei Restrukturierungen früherer Erfolg oder Misserfolg das Ergebnis getroffener Maßnahmen beeinflusst. Ebenso macht es einen Unterschied, welchen Stand das Unternehmen hat, das versucht, kritische Faktoren umzusetzen.

Mit der Darlegung eines Erfolgsfaktors wird hier jedoch keine Garantie suggeriert, dass seine Umsetzung in jeder Restrukturierung die gleiche Wirkung zeigt. Dies war nie so intendiert. Vielmehr geht es um die Aussage, dass diese Faktoren sich in der Vergangenheit aus Sicht der Hauptakteure bei Restrukturierungen als positiv erwiesen haben und ihre Beachtung in der Zukunft den Restrukturierungserfolg aller Wahrscheinlichkeit nach fördert.

Das „Regression-to-mean“ Problem stellt die fünfte Problematik dar (Greve, 1999). Misserfolge können über mehrere Perioden zufallsbedingt auftreten und lösen Maßnahmen aus. Tritt daraufhin wiederum zufallsbedingt eine Verbesserung der Leistung ein, so wird dies fälschlicherweise der Maßnahme attribuiert. Dieser Punkt ist im Rahmen von Restrukturierungen sehr unwahrscheinlich. Restrukturierungen werden vor Krisenhintergrund durchgeführt. Selbst wenn die Krise zufallsbedingt sein sollte, was in der überwiegenden Mehrzahl nicht der Fall war, sind die nun ergriffenen Maßnahmen doch so drastisch, dass davon ausgegangen werden muss, dass Veränderungen nun primär (wenn auch nicht ausschließlich) auf die getroffenen Maßnahmen zurückzuführen sind.

Sechstens und letztens ergibt sich der so genannte „Survival bias“ (Nicolai & Kieser, 2002). In Analysen gingen nur

Unternehmen ein, die überlebt haben, die jedoch nicht repräsentativ sein müssten. Wird der Erfolg einer Restrukturierung daran gemessen, dass ein Unternehmen überlebt hat, so ist die Wirksamkeit der Erfolgsfaktoren nur dann festzustellen, wenn ebenfalls erhoben werden kann, dass Unternehmen zugrunde gingen, die nicht so vorgegangen sind. Der Kritikpunkt Nicolais und Kiesers trifft auf die hier durchgeführte Studie nicht zu, da sie sich wiederholende Restrukturierungswellen (weil die ersten Projekte nicht ausreichend waren) sowie gänzlich gescheiterte Restrukturierungen und Insolvenzen beinhaltet. Somit sind erfolglose Restrukturierungen in die Studie eingeflossen. Diese sind nach Einschätzung der Interviewpartner alle daran gescheitert, dass die psychologischen Faktoren bei Restrukturierungen nicht oder nicht genügend beachtet wurden. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass die Aussagen der Interviewpartner bezüglich der weichen Faktoren - die zudem eine sehr hohe Kongruenz aufweisen - zutreffend sind.

Resümiert man die sechs Kritikpunkte, die eine Zuordnung von Erfolg zu einzelnen Faktoren erschweren, so stellt man fest, dass sie nur begrenzt zutreffen: Die Key Informant Problematik sollte minimiert sein, die Endogenität trifft nicht zu. Die Probleme der Simultaneität und der nicht beachteten Heterogenität treffen zu. Das Regressio-to-mean Phänomen findet bei Restrukturierungen keine Anwendung. Der Survival Bias sollte durch die Integration gescheiterter Fälle ebenfalls reduziert sein.

Der Versuch der konkreten Zuordnung der eruierten Faktoren zum Restrukturierungserfolg und damit einer Überprüfung ist hier nicht unternommen worden. Er war nicht Thema dieser Arbeit und wäre zudem, wie soeben diskutiert, wenig erfolgversprechend

gewesen. Ziel dieser Arbeit war es, das zu erarbeiten, was Theorie und Praxis (vertreten durch die Hauptverantwortlichen bei Restrukturierungen) als kritische Faktoren betrachten. Dieses Ziel wurde erreicht und eine hohe Kongruenz festgestellt.

Es liegt daher nahe, dass die eruierten Faktoren kritische Faktoren bei Restrukturierungen sind oder zumindest waren und wieder sein können. Ein wissenschaftlicher Beweis hierfür wird in dieser Arbeit nicht erbracht. Vielleicht ist eine Überprüfung der erarbeiteten Faktoren Inhalt weiterer Forschungsarbeit, die auf der vorliegenden aufbaut.

5. Zusammenfassung der methodischen Würdigung

Unternehmenskrisen sind einschneidende Ereignisse, die über alle Branchen und Größen hinweg vergleichbare (und einschneidende) Folgen haben – wenn auch differenzierte Ursachen. Daher ist davon auszugehen, dass Restrukturierungen ein vergleichbares Vorgehen und gemeinsame kritische Faktoren aufweisen. Bei Restrukturierungen misst sich der Erfolg in aller Regel am Überleben des Unternehmens beziehungsweise an der monetären Zielerreichung. Diese ist nachprüfbar.

In der hier vorgelegten empirischen Studie wurde keine Theorie zugrunde gelegt, welches die kritischen Faktoren sein könnten. Ob es eine solche allumfassende und alles erklärende Theorie gibt ist fraglich. Unter den in der internationalen Literatur veröffentlichten Arbeiten schien keine tauglich, den komplexen Prozess einer Restrukturierung adäquat abzubilden. Daher wurde bewusst eine offene Befragung durchgeführt, die die Interviewpartner nicht auf eine (einfache) Bewertung vorab definierter Faktoren festgelegt hat.

Die Befragung der Hauptverantwortlichen bei Restrukturierungen als Key Informants ist nicht unproblematisch. Durch die spezielle Forschungsmethode mit aufwändigen persönlichen Interviews und offenen Fragen wird die Key Informant Problematik jedoch eingeschränkt. Zudem sind die Entscheider der höchsten Ebene als die Personen einzustufen, die den größten Überblick über die durchgeführten Restrukturierungen haben. Die Befragungsergebnisse zeigen die signifikante Wichtigkeit einiger, vorwiegend psychologischer, Faktoren bei Restrukturierungen.

Dies ist keine Aussage über Erfolgsfaktoren in der regulären Unternehmensführung, obgleich die eruierten Faktoren auch dort wichtig sein mögen. Die Ergebnisse der hier durchgeführten empirischen Studie geben Hinweise auf die besondere Vorgehensweise in Krisensituationen. Die Prüfung, dass ihre Nichtbeachtung zur Katastrophe führt oder führen kann, wurde in diesem Rahmen nur partiell anhand der in die Studie eingeflossenen gescheiterten Restrukturierungen erbracht. Soll eine Studie zu gescheiterten Restrukturierungen durchgeführt werden, so ist fraglich, ob die für diese Projekte verantwortlichen Personen die richtigen Ansprechpartner sein werden - und ob sie sich überhaupt äussern.

V. Inhaltliche Diskussion und Ausblick

1. Zusammenfassende Beurteilung der kritischen Faktoren bei Restrukturierungen

Vergleicht man die Ergebnisse der Einzelfallstudien, empirischen Studien, weiteren Beiträge sowie der empirischen Studie unter den Hauptverantwortlichen für Restrukturierungen so wird deutlich:

Die genannten harten und weichen Faktoren decken sich weitgehend. Dies sind die weichen Faktoren Integration der Mitarbeiter, Kommunikation, Information, Partizipation, Vision, Kulturveränderung und Einvernehmen mit allen Interessengruppen. Ebenso decken sich die harten Faktoren wie Commitment der Unternehmensleitung, Qualität des Restrukturierungsdesigns, klare Zielsetzung sowie Umsetzungs-, nicht Konzeptorientierung.

Interessant hierbei ist, dass die Interviewpartner der eigenen Studie als kritischen Faktor das Gewinnen beziehungsweise die Integration der Mitarbeiter nennen. Kommunikation, Information und Partizipation subsumieren sie darunter. Die Kommunikation heben sie jedoch klar als das „A und O“ hervor. Ebenfalls betonen sie, dass in der Kommunikation eine Balance zwischen der Sachebene und der emotionalen Ebene gefunden werden muss, um den Menschen wirklich zu erreichen.

Die Einschätzungen der im Rahmen dieser qualitativen empirischen Studie interviewten Personen bestätigen somit die im theoretischen Teil zusammengetragenen kritischen Faktoren. Die Erfolgsfaktoren bei Restrukturierungen aus Sicht der

Hauptverantwortlichen decken sich weitgehend mit den kritischen Faktoren, die in Einzelfallstudien, empirischen Forschungen und weiteren Beiträgen aus Theorie und Praxis aufgezeigt wurden, sowohl bezüglich der harten, als auch der weichen Faktoren.

Es fallen jedoch auch einige Unterschiede ins Auge. In mehreren Einzelfallstudien, empirischen Forschungen und weiteren Beiträgen wird das Middle Management als kritischer Faktor hervorgehoben. In der hier vorgenommenen empirischen Studie wird das Middle Management von den obersten Entscheidungsträgern zwar angesprochen, jedoch nicht als kritischer Faktor hervorgehoben. Als kritischer Faktor wird an zehnter Stelle zwar das Commitment der neuen Führungskräfte gesehen. Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass die gesamte mittlere Führungsebene neu besetzt wird. Die Umbesetzung erfolgt primär im obersten Führungskreis.

Diese Vernachlässigung könnte mehrere Gründe haben. Möglich ist, dass die Unternehmensleitung sich der Rolle der mittleren Führungsebene nicht bewusst ist. Vielleicht sieht das Top Management auch stark auf seine eigene richtungsweisende Funktion und schätzt die Bedeutung des Middle Management daher schwächer ein. Eine dritte Möglichkeit ist die, dass das Middle Management sehr wohl als kritischer Faktor gesehen wird, jedoch die anderen Faktoren als dominant eingestuft werden. In Anbetracht der Fülle der von den Interviewpartnern genannten Faktoren ist dies jedoch unwahrscheinlich. Dennoch ist davon auszugehen, dass die konkrete Frage „Halten sie das Middle Management für einen kritischen Faktor?“ im Interview durchweg bejaht worden wäre.

Ein weiterer Unterschied liegt in der Beurteilung der Rolle

des Betriebsrats. Der Umgang mit dem Betriebsrat wird sowohl in den Einzelfallstudien als auch den empirischen Studien und den weiteren Beiträgen in Einzelfällen erwähnt, jedoch nicht besonders hervorgehoben. In der hier durchgeführten qualitativen empirischen Studie bekommt die Integration des Betriebsrates mit 47 % Nennungshäufigkeit den vierten Platz und damit einen sehr hohen Stellenwert. Ihre Bedeutung liegt fast so hoch wie die des dritten Faktors Vision mit 49 % Nennungshäufigkeit. Zudem belegen die von den Interviewpartnern gegebenen weiteren Informationen zu diesem Thema die Problematik deutlich. Die eher geringe Bedeutung, die dem Umgang mit dem Betriebsrat bisher zugewiesen wurde, könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Rolle der Betriebsräte bei Restrukturierungen in den letzten Jahren stark zugenommen hat.

Ein weiteres Thema, das in der hier vorgenommenen Studie mehrfach angesprochen wurde, ist die Frage nach der Auswirkung der Besitzverhältnisse. Konkret wurde zwischen angestellten Top Managern und Eigentümer-Managern unterschieden. Man nimmt an, dass Eigentümer mit ihrem Unternehmen bewusster umgehen als Angestellte. Im vorliegenden Kontext geht es um die Frage, ob eine (angenommene) andere Geschäftsethik eines Eigentümers zu einer unterschiedlichen Handhabung bei Restrukturierungen führt. Aufgrund der Ergebnisse der empirischen Studie ist dies zu bejahen. Eine andere Einstellung der Unternehmensleitung zeigte sich nicht nur in den Aussagen im Rahmen der Interviews, sondern auch in der Art und Weise, wie sie die Restrukturierungen vornahmen. So wurden alle von Eigentümern geführten Restrukturierungen ohne den sonst üblichen Einsatz externer Berater vorgenommen. Zudem wurde Personalabbau sehr restriktiv gehandhabt und weitgehend vermieden. Die Besitzverhältnisse sind bei Restrukturierungen

insofern entscheidend, als sie die Vorgehensweise des Top Management maßgeblich zu beeinflussen scheinen. Dieses Phänomen spiegelt sich weder in den Einzelfallstudien noch in den empirischen Studien wieder. Das Thema an sich wurde nur in wenigen weiteren Beiträgen erwähnt.

Widersprüchlich ist die Beurteilung des Einsatzes standardisierter Verfahren, wie sie in aller Regel von Beratern durchgeführt werden. Die von Vahs & Leiser (2003) durchgeführte empirische Studie hat ergeben, dass die Unternehmen erfolgreicher waren, die mit vorgefertigten Konzepten gearbeitet haben. Sofern Vahs und Leiser hierunter tatsächlich das Adaptieren fremder Konzepte verstehen - und nicht die Erarbeitung individueller Konzepte unter Zuhilfenahme standardisierter Verfahren - widerspricht dies den im Rahmen dieser Studie geäußerten Erfahrungen, vgl. Kapitel III.5.3. (Kritik an Beratern).

Es gibt einen weiteren Aspekt, der von den Interviewpartnern mehrfach stark betont wurde. Dies ist die Notwendigkeit, im Rahmen von Restrukturierungen defensive (kostendenkende) und offensive (umsatzsteigernde) Maßnahmen parallel durchzuführen. Dies liegt einerseits daran, dass gerade in Krisensituationen verstärkt am Umsatz gearbeitet werden muss. Andererseits haben offensive Maßnahmen eine psychologische Wirkung auf die Mitarbeiter. Durch konkrete offensive Maßnahmen komme das Signal „Es geht nach vorne“ bei der Belegschaft an.

Generell ist zu bemerken, dass die qualitative Vorgehensweise eine Fülle an Detailinformationen hervorbringt, was eine rein quantitative Studie nicht vermag.

Auf der Top Management findet eine bewusste Auseinandersetzung

mit den kritischen Faktoren bei Restrukturierungen hstatt - dies haben die Ergebnisse gezeigt. Wie bereits erläutert, stellt man fest, dass die Faktoren sich insgesamt decken. Interessant ist jedoch, dass der Bedeutung der Integration der Mitarbeiter, die primär durch Kommunikation erfolgt, seitens des Top Management noch höhere Bedeutung zugemessen zu werden scheint, als dies im theoretischen Teil erarbeitet wurde. Zudem wird auch die Vision sehr hoch gewichtet.

Somit ist davon auszugehen, dass Schwierigkeiten während der Restrukturierung sehr wohl auf der obersten Unternehmensebene ankommen, auch wenn dies nicht immer so scheint. Die Informationen gelangen meist auf informellem Wege bis nach „ganz oben“, was an einer verfälschten Berichterstattung des Middle Management liegen kann. Dieses ist zumindest teilweise - wie die meisten Mitarbeiter - politisch motiviert und berichtet aus Angst vor Arbeitsplatzverlust tendenziell positiv.

Eine solche reale oder subjektive soziale Erwünschbarkeit spielt beim Top Management keine Rolle mehr. Auf dieser Ebene kann man es sich leisten, kritische und unangenehme Themen anzusprechen. Dies ist im Rahmen der Interviews auch geschehen. Die außerordentlich hohe Relevanz, die den Themen Kommunikation und Vision zugemessen wird, kann daran liegen, dass die Hauptverantwortlichen keine Angst vor einer Ahndung bei der Betonung dieser weicher Faktoren haben. Ihre Einschätzung wird niemand ohne weiteres als Aussagen von Träumern oder Idealisten abtun. Auch braucht ein Vorstandsvorsitzender oder Geschäftsführer niemandem mehr zu beweisen, dass ihm das betriebswirtschaftliche Rüstzeug einer Restrukturierung bekannt ist. Zu guter Letzt - theoretisieren tut diese Ebene gewiss nicht.

Abschließend lässt sich feststellen: die Ergebnisse der qualitativen Studie unter den Hauptverantwortlichen für Restrukturierungen decken sich weitgehend mit den im theoretischen Teil aufgearbeiteten quantitativen Studien, Einzelfallstudien und weiteren Überlegungen aus Theorie und Praxis. Dies bezieht sich auf die Vielzahl harter und weicher Faktoren und insbesondere auf die Erkenntnis, dass vor allem die weichen Faktoren - allen voran die Kommunikation - erfolgsentscheidend sind.

Verwiesen sei an dieser Stelle erneut auf die methodische Diskussion in Kapitel IV.; die Interviewpartner haben ihre subjektiven Einschätzungen weitergegeben. Diese können nicht ohne weiteres mit den tatsächlichen kritischen Faktoren gleichgesetzt werden. Die hohe Kongruenz der Aussagen der Interviewpartner untereinander sowie deren weitgehende Übereinstimmung mit den Befunden des theoretischen Teils können jedoch als Indizien dafür gewertet werden.

2. Restrukturierungen: Ein Ausblick

Vorweg: Auch wenn es von der Logik her ein Paradoxon darstellt, so ist der beste Weg, mit Restrukturierungen umzugehen der, sie zu vermeiden. Restrukturierungen sind in den allermeisten Fällen Reaktionen auf vom Unternehmen ungewollte, nicht vorhergesehene Krisen. Es gibt auch Propagandisten künstlich erzeugter Krisen. In aller Regel sind es jedoch echte Krisen, die Restrukturierungen vorangehen.

Die Erfolgchancen solcher Restrukturierungen hängen maßgeblich davon ab, wie früh eine Krise als solche erkannt wird und wie schnell man darauf reagiert. Wenn ein späte

Reaktion möglich ist, muss man sich fragen, ob nicht eine frühere Identifikation und Reaktion ebenso möglich gewesen wäre - und ob sie vielleicht die Restrukturierung in ihrer Härte hätte mildern können.

Kieser und Hegele (1998) stellen fest, dass es Unternehmen gibt, die über lange Zeiträume erfolgreich sind, keinen nennenswerten Krisen unterliegen und dabei auch größere Umstellungen ihrer Organisationsstruktur in kleineren oder auch größeren Schritten bewerkstelligen:

Es hat den Anschein, als ob es diesen Unternehmen gelungen ist, einen ständigen Prozess der organisatorischen Erneuerung zu institutionalisieren, organisatorischen Konservatismus auf ein Minimum zu reduzieren und tiefgreifenden diskontinuierlichen Wandel durch kontinuierlichen, in der Akkumulation ebenfalls tiefgreifenden, Wandel zu ersetzen. (Kieser & Hegele, 1998, S.21)

Die Ansicht, eine echte oder künstlich erzeugte Krise sei die notwendige Voraussetzung für einen tiefgreifenden organisatorischen Wandel, werde durch Paradebeispiele wie General Electric, Hewlett-Packard oder 3M widerlegt.

Die Vermeidung von Krisen ist der beste Weg, mit ihnen umzugehen. Kieser und Hegele (1998) fassen die Charakteristiken von Unternehmen zusammen, denen dies gelungen zu sein scheint: Eine innovationsfähige und flexible Organisationsstruktur stelle die Ausgangsbedingung dar. Sie drücke sich in autonomen organisatorischen Einheiten, flachen Hierarchien, kleinen zentralen Stäben und dem Abbau von

Bürokratie im Sinne detaillierter, schriftlich fixierter Regeln aus. Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur mit Visionen bilde eine weitere Grundlage für ein sich ständig weiterentwickelndes Unternehmen. Hierfür würden in diesen Unternehmen abteilungsübergreifende Foren eingerichtet. Ein nicht zwingend monetär ausgerichtetes Anreizsystem, das auf Innovationen gerichtete Aktivitäten prämiere, würde ebenfalls zur Aufrechterhaltung einer hohen Innovationskultur beitragen.

Kieser und Hegele (1998) resümieren, dass es Unternehmen möglich ist, tiefgreifenden Wandel kontinuierlich und in kleinen Schritten vorzunehmen. Auch die Durchführung größerer Reorganisationsprozesse sei nicht unbedingt auf eine Krise angewiesen.

Nach ihrer Beobachtung gelingt es jedoch nur wenigen Unternehmen, einen kontinuierlichen organisatorischen Wandel zu erzeugen, der ohne den Druck einer Krise erfolgt: „Ein solches Unternehmen zu werden erscheint jedoch erstrebenswert“ (Kieser & Hegele, 1998, S. 24).

Bungard (1996) nimmt demgegenüber kritisch zum Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen und zur Veränderungsbereitschaft oder -fähigkeit von Menschen Stellung. Er stellt dem „Glauben an die Flexibilität und Motivierbarkeit“ die Grenzen in der Praxis entgegen:

Wer jahrzehntelang im Sinne einer spezifischen tayloristischen Denkweise sozialisiert worden ist und bei offensichtlich geglückter Internalisierung durch sukzessive Beförderungen dafür belohnt worden ist, der wird sich bei einem philosophischen Kurswechsel schwer tun.

(Bungard, 1996, S. 270-271).

Selbst wenn Personen die neuen Ziele kognitiv akzeptierten, würde sich ihr Verhalten nicht ändern. Bungard bezieht seine Kritik auf das Business Reengineering, sie gilt jedoch zwangsläufig für jeden tiefergehenden Veränderungsprozess im Unternehmen. Ein bestimmter Teil der Führungskräfte und Mitarbeiter sei demzufolge nicht in die neuen Prozesse integrierbar, da sie nicht umdenken könnten oder wollten. Gewissermaßen aus gutem Grund, seien sie doch „nach anderen Kriterien ausgesucht und systematisch entwickelt worden“ (Bungard, 1996, S. 271). Die Lösung reiche hier die Biologie dar: Diese Menschen verlassen das Unternehmen zwangsweise, wenn sie die erforderliche Altersgrenze überschritten haben. In jedem Fall stelle die Veränderungskompetenz der Menschen im Unternehmen eine zentrale Herausforderung im Rahmen der Implementierung dar.

Was ist nun, wenn ein Unternehmen vor der Herausforderung einer Restrukturierung steht? Sieht man sich die Ergebnisse des theoretischen Teils sowie die Einschätzungen der Hauptverantwortlichen bei Restrukturierungen an, so scheint die Kombination harter und weicher Faktoren am erfolgversprechendsten zu sein. Dabei kommt der Umsetzung der psychologischen Faktoren eine herausragende Rolle zu. Vor allem die Elemente Information, Kommunikation, Partizipation und die Vermittlung einer Vision führen zum notwendigen Umdenkprozess im Unternehmen. Zu den harten Faktoren zählen die Qualität des Restrukturierungskonzeptes, das Commitment der Führungskräfte, ein straffes Projektmanagement und -controlling sowie eine konsequente Umsetzungsorientierung. Ebenso wird die frühe Einbindung aller Interessengruppen empfohlen, allen voran die des Betriebsrates.

3. Konsequenzen für die Praxis

Die hier erarbeiteten Faktoren sind nicht neu. Die genannten harten und weichen Faktoren sind bekannt. Vor allem die psychologischen Faktoren im Umgang mit Menschen gehören zum Repertoire der Führung: „As every manager soon learns, taking effective action requires understanding the unique identities of the people with whom he deals“ (Eccles, Nohria & Berkley, 1992, S. 12).

Jedoch: Die hohe Relevanz, die insbesondere den psychologischen Faktoren - allen voran der Kommunikation und der Vision - beigemessen wird, ist ein Appell zur Tat. Leider mangelt es bei manchen Unternehmen an der Konsequenz, diese Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen. Die Herausforderung besteht vor allem in der kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur. Darin, unternehmensintern zu prüfen, welchen Faktoren besondere Relevanz zukommt, und wie diese umgesetzt werden können.

4. Implikationen für die Forschung

Die Verbindung der bestehenden Theorien mit einer qualitativen empirischen Studie erbringt eine Fülle an Informationen. Vor allem die offene Befragung ohne theoretisches Modell führt zu Ergebnissen, die in rein quantitativen Studien nicht generiert werden können. Dies liegt daran, dass dem Befragten erlaubt wird, zusätzlich zur Beantwortung der offenen Fragen von sich aus relevant erscheinende Themenbereiche anzusprechen (Bungard, 1995). Das qualitative Interview ist sehr gut geeignet, die Realität des Forschungsobjektes zu erfassen.

Die Einschätzung der Unternehmensleitung stellt eine

entscheidende Sicht dar, zumal diese bisher deutlich unterrepräsentiert war. Mit den tatsächlichen kritischen Faktoren darf sie jedoch nicht gleichgesetzt werden, selbst wenn sie sich mit den bisherigen Befunden weitgehend deckt.

Wissenschaftliche Forschung ist dynamisch, sie entwickelt sich weiter. Für die Forschung ergeben sich drei Implikationen:

Um die kritischen Faktoren bei Restrukturierungen zu überprüfen und weiter aufzuarbeiten, sollten erstens verschiedene Hierarchieebenen desselben Unternehmens einschließlich des Betriebsrates persönlich befragt werden. Ein Vergleich der unternehmensinternen Darstellungen der verschiedenen Personengruppen würde weitere Sichtweisen integrieren, mögliche Diskrepanzen zwischen den „espoused theories“ und den „theories-in-use“ aufdecken und dadurch den Erkenntnisprozess im Unternehmen entscheidend voranbringen. Eine solche Analyse sollte möglichst in mehreren Unternehmen unterschiedlicher Branchen erfolgen.

Zudem wäre es zweitens wünschenswert, Unternehmen zu gewinnen, in denen Restrukturierungen beobachtet werden könnten. Dies ist jedoch aus Unternehmenssicht problematisch und daher möglicherweise nicht umsetzbar.

Drittens, und dies scheint der wichtigste Punkt zu sein, sollte die Forschung der Praxis in der Weise dienen, dass sie Möglichkeiten der Umsetzung der kritischen Faktoren erarbeitet. Konkret sollten Alternativen zur herrschenden Praxis entwickelt, selbst auferlegte Handlungszwänge aufgelöst, präferierte Argumentations- und Handlungsmuster in Frage gestellt und bisher nicht wahrgenommene Zusammenhänge verdeutlicht werden (Kieser & Nicolai, 2003).

Wissenschaftliche Erkenntnis würde so den Raum erheblich vergrößern, in dem sich die Praxis ihre eigenen Lösungen sucht.

VI. Verzeichnisse

1. Abbildungen

Abbildung 1:	Ursachen von Unternehmenskrisen (Brühl, 2004, S. 6)	... S. 13
Abbildung 2:	Symptome einer aktuellen Unternehmenskrise (Faulhaber & Landwehr, 2001, S. 20)	... S. 21
Abbildung 3:	Vorgehensweise bei Restrukturierungen (Wlecke, 2004, S. 35)	... S. 31
Abbildung 4:	Das Leading Change Modell (Kotter, 1996, S. 21)	... S. 44
Abbildung 5:	Die Theorie der Revitalisierung (Beer, Eisenstat & Spector, 1990, S. 219)	... S. 48
Abbildung 6:	Phasenmodell für Reengineering Projekte (Perlitz, Bufka, Offinger, Reinhardt & Schug, 1996, S. 186)	... S. 82
Abbildung 7:	Erfolgsfaktoren von Business Reengineering Projekten in Banken (Moormann & Gossmann, 1997, S. 375)	... S. 92
Abbildung 8:	Dimensionen des Erfolgsfaktorenmodells (Vahs & Leiser, 2003, S. 16)	...S. 97
Abbildung 9:	Erfolgstreiber in Veränderungsprozessen (Vahs & Leiser, 2003, S. 65)	... S. 101
Abbildung 10:	Der Organisations-Eisberg (Perlitz, Offinger, Reinhardt & Schug, 1996, S. 342)	... S. 109
Abbildung 11:	Der kommunikative Eisberg (Müller, 2004, S. 62)	... S. 116
Abbildung 12:	Arten von Restrukturierungen	... S. 173
Abbildung 13:	Der Restrukturierungsprozess	... S. 183
Abbildung 14:	Kosteneinsparungen bei Restrukturierungen	... S. 186

VI. Verzeichnisse	293
Abbildung 15: Gründe für Beratereinsatz	... S. 209
Abbildung 16: Kritik an Beratern	... S. 212
Abbildung 17: Die 10 kritischsten Faktoren bei Restrukturierungen	... S. 222

2. Tabellen

Tabelle 1: Interne und externe Krisenursachen (Sawall, 1990, S. 495)	... S. 14
Tabelle 2: Klassifizierung von Restrukturierungen	... S. 23
Tabelle 3: Die E- und O-Theorie (Beer & Nohria, 2000, S. 4)	... S. 40
Tabelle 4: Die ersten 13 Erfolgsfaktoren beim Vergleich von 15 Einzelfallstudien	... S. 74
Tabelle 5: Ergebnisse der linearen Regression (Perlitz, Bufka, Offinger, Reinhardt & Schug, 1996, S. 205)	... S. 86
Tabelle 6: Die ersten 12 Erfolgsfaktoren beim Vergleich von 3 empirischen Studien	... S. 105
Tabelle 7: Aspekte der Partizipation (Antoni, 1990, S. 72)	... S. 135

3. Literatur

- Antoni, C. H. (1990). *Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit: Analyse der Möglichkeiten und Grenzen aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter*. Bern: Huber.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Asbrock, T. (2001). Change Management: „Making it happen“. *CoPers IBM Spezial*, 9 (Sonderausg. 1), 32-33.
- Bauer, H. H. & Sauer, N. E. (2004). Die Erfolgsfaktorenforschung als schwarzes Loch? *Die Betriebswirtschaft*, 64, 621-623.
- Beck, N., Brüderl, J. & Woywode, M. (2002, Juli). *The Causes and Consequences of Organizational Change: How to deal with Unobserved Heterogeneity*. Paper presented at the 18th EGOS Colloquium, Barcelona.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990). *The critical path to corporate renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Resolving the Tension between Theories E and O of Change. In M. Beer & N. Nohria (Hrsg.), *Breaking the Code of Change* (S. 1-33). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Blatz, M. & Mohr, R. (2004). Verlauf einer Restrukturierung am Beispiel der Firma Tuyau. In A. K. Buth & M. Hermanns (Hrsg.), *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz: Handbuch* (2., vollständig neu bearbeitete Aufl., S. 515-535). München: C. H. Beck.
- Blatz, M. & Schellenberg, D. (2004). Verlauf einer Restrukturierung am Beispiel der „Heffe AG“. In A. K. Buth & M. Hermanns (Hrsg.), *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz: Handbuch* (2., vollständig neu bearbeitete Aufl., S. 536-549). München: C. H. Beck.
- Bleicher, K. (2005). Zum Wandel im Umgang mit Wandel - Vertrauen als kritischer Faktor. *Thexis Fachzeitschrift für Marketing*, 22 (2), 28-31.

- Bodenmann, H. U. (1990). Sanierung mittelständischer Unternehmen. In H. Siegart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 89-126). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Bonsen, M. zur (1994). *Führen mit Visionen: der Weg zum ganzheitlichen Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Bourdieu, P. (1990). *Was heisst sprechen? Die Ökonomie des sprachlichen Tausches*. Wien: Braumüller.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (1997). Using Single Respondents in Strategy Research. *British Journal of Management*, 8, 119-131.
- Brühl, V. (2004). Restrukturierung - Ursachen, Verlauf und Management von Unternehmenskrisen. In V. Brühl & B. Göpfert (Hrsg.), *Unternehmensrestrukturierung: Strategien und Konzepte* (S. 3-31). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bungard, W. (1995). Probleme anwendungsbezogener organisationspsychologischer Forschung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (2., korr. Aufl., S. 107-128). Bern: Huber.
- Bungard, W. (1996). Zur Implementierungsproblematik bei Business-Reengineering Projekten. In M. Perlitz, A. Offinger, M. Reinhardt & K. Schug (Hrsg.), *Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit: ein Managementansatz auf dem Prüfstand* (S. 253-273). Wiesbaden: Gabler.
- Bungard, W., Holling, H. & Schultz-Gambard, J. (1996). *Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Buschor, F. (1996). *Baustellen in einer Unternehmung: Das Problem des unternehmerischen Wandels jenseits von Restrukturierungen - Resultate einer empirischen Untersuchung*. Bern: Haupt.
- By, R. T. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5, 396-380.
- Carlzon, J. (1990). Leadership is like a blueprint for a cathedral. In H. Siegart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 175-187).

Basel: Helbing & Lichtenhahn.

Cascio, W. F. (2005). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*, 19 (4), 39-50.

Coolican, H. (1992). *Research methods and statistics in psychology*. London: Hodder & Stoughton.

Denz, W. & Thiel, C. (1997). *Erfolgsfaktor Paradoxie: Es bleibt alles ganz anders*. München: Langen Müller/Herbig.

Doherty, N. & Horsted, J. (1995). Helping survivors stay on board. *People Management*, 1 (1), 26-31.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002). *Change Management* (10. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus.

Eccles, R. G., Nohria, N. & Berkley, J. D. (1992). *Beyond the hype: rediscovering the essence of management*. Harvard: Harvard Business School Press.

Ellis, J. (1998, 11. November). The downside of downsizing. *Boston Globe*, S. A 15.

Englert, N. & Dielacher, M. (1996). Re-Engineering - Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg. In M. Perlitz, A. Offinger, M. Reinhardt & K. Schug (Hrsg.), *Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit: ein Managementansatz auf dem Prüfstand* (S. 277-287). Wiesbaden: Gabler.

Ernst, H. (2001). *Erfolgsfaktoren neuer Produkte, Grundlagen für eine valide empirische Forschung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Faulhaber, P. & Landwehr, N. (2001). *Turnaround-Management in der Praxis: Umbruchphasen nutzen - neue Stärken entwickeln* (2., erweiterte und aktualisierte Aufl.). Frankfurt: Campus.

Fisher, S. R. & White, M. A. (2000). Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs? *Academy of Management Review*, 25, 244-251.

Frehner, W. & Schlatter, A. (1990). Die Rolle des Schweizerischen Bankvereins bei Restrukturierungen und Turnarounds. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management:*

- Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 227-243).
Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Fritz, W. (2004). Die Erfolgsfaktorenforschung - ein Misserfolg? *Die Betriebswirtschaft*, 64, 623-625.
- Green, W. H. (2000). *Econometric Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Greve, H. R. (1999). The Effect of Core Change on Performance: Inertia and Regression toward the Mean. *Administrative Science Quarterly*, 44, S. 590-614.
- Grover, V., Ryul Jeong, S., Kettinger, W. J. & Teng, J. T. C. (1995). The Implementation of Business Process Reengineering. *Journal of Management Informations Systems*, 12 (1), 109-144.
- Hambrick, D. C. (1981). Strategic Awareness Within the Top Management Team. *Strategic Management Journal*, 2, 263-279.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Business.
- Hammer, M. & Champy, J. (1996). *Business Reengineering: die Radikalkur für das Unternehmen* (6. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus.
- Hausruckinger, G. (1996). Business Process Reengineering als Lösungsansatz der kundenorientierten Restrukturierung in Distribution und Handel. In D. Ahlert & G. Dieckheuer (Hrsg.), *Größenmanagement und kundenorientierte Restrukturierung: Wege in neue Strukturen aus der Perspektive von Industrie und Handel* (S. 215-243). Münster: FATM.
- Hegele-Raih, C. (2002). *Kommunikation im und über Change Management: eine theoretische Betrachtung*. Frankfurt/Main: Lang.
- Herp, T. (1996). Reengineering heißt Veränderungsmanagement. In M. Perlitz, A. Offinger, M. Reinhardt & K. Schug (Hrsg.), *Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit: ein Managementansatz auf dem Prüfstand* (S. 299-327). Wiesbaden: Gabler.

- Hess, W. (1990). Beabsichtigte und unfreiwillige Restrukturierungen. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 317-335). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*, 5, 121-151.
- Homburg, C. & Hocke, G. (1996). *Change Management durch Reengineering?* Mannheim: Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.
- Homburg, C. & Krohmer, H. (2004). Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. *Die Betriebswirtschaft*, 64, 626-631.
- Huber, G. P. & Power, D. J. (1985). Research notes and communications retrospective reports of strategic-level managers: guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6, 171-180.
- Hurtle, B. & Kieser, A. (2005). Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten? *Die Betriebswirtschaft*, 65, 584-602.
- Kall, F. & Robeck, A. (2004). How to turn a company around - 5 Erfolgsschlüssel der Krisenbewältigung. In V. Brühl & B. Göpfert (Hrsg.), *Unternehmensrestrukturierung: Strategien und Konzepte* (S. 69-92). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kets de Vries, M. & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50, 11-50.
- Kettley, P. (1995). *Employee morale during downsizing*. Brighton: Institute of Employment Studies.
- Kieser, A. (1996). Business Process Reengineering - neue Kleider für den Kaiser? In M. Perlitz, A. Offinger, M. Reinhardt & K. Schug (Hrsg.), *Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit: ein Managementansatz auf dem Prüfstand* (S. 235-251). Wiesbaden: Gabler.
- Kieser, A. (2001). Konstruktivistische Ansätze. In: A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (4. Aufl., S. 287-318). Stuttgart: Kohlhammer.

- Kieser, A. (2004). Haltet die beiden Diebe, meine Messer stecken in ihren Rücken! *Dialog-Erfolgsfaktorenforschung* [Webseite], 1-12. Verfügbar unter: <http://dialog-erfolgsfaktorenforschung.de> [26.03.2006].
- Kieser, A. & Hegele, C. (1998). *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kieser, A. & Nicolai, A. (2003). Mit der Theorie die wilde Praxis reiten, valleri, valleri, valleri? *Die Betriebswirtschaft*, 63, 589-594.
- Koretz, G. (1998, 16. Februar). Will downsizing ever let up? *Business Week*, 3565, 26.
- Kostka, A. & Mönch, A. (2002). *Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. München: Hanser.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kraus, K.-J. & Gless, S. E. (2004). Unternehmensrestrukturierung/-sanierung und strategische Neuausrichtung. In A. K. Buth & M. Hermanns (Hrsg.), *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz: Handbuch* (2., vollständig neu bearbeitete Aufl., S. 115-146). München: C. H. Beck.
- Kröger, F. (1990). Restrukturierungen: Entscheidend ist die Realisierung. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 405-418). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Krystek, U. & Zumbrock, S. (1993). *Planung und Vertrauen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kumar, N., Stern, L. W. & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36, 1633-1651.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B. & Johansen, S. T. (2005). The Production of Trust During Organizational Change. *Journal of Change Management*, 5, 221-245.
- Lochmann, H.-D. & Rüscher-Kornasoff, M. (1996). Organization Change Strategy - Ein wesentlicher Baustein des Reengineerings. In M. Perlitz, A. Offinger, M. Reinhardt

- & K. Schug (Hrsg.), *Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit: ein Managementansatz auf dem Prüfstand* (S. 329-340). Wiesbaden: Gabler.
- Lohse, J.-M. (1996). Mit Wertestrategie und Business Reengineering zur Marktorientierung. In M. Perlitz, A. Offinger, M. Reinhardt & K. Schug (Hrsg.), *Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit: ein Managementansatz auf dem Prüfstand* (S. 289-298). Wiesbaden: Gabler.
- Lüthy, M. (1988). *Unternehmenskrisen und Restrukturierungen: Bank und Kreditnehmer im Spannungsfeld existentieller Unternehmenskrisen*. Bern: Haupt.
- Luhmann, N. (1989). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (3. Aufl.). Stuttgart: UTB für Wissenschaft.
- Lutz, B. (1990). Die Sanierung im Lichte betriebswirtschaftlicher Ansprüche und rechtlicher Normierung. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 421-431). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Malik, F. (2002). *Strategie des Managements komplexer Systeme: ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme* (7., durchges. Aufl.). Bern: Haupt.
- March, J. G. & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8, 698-706.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (7. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- McKinley, W., Zhao, J. & Rust, K. G. (2000). A sociocognitive interpretation of organizational downsizing. *Academy of Management Review*, 25, 227-243.
- Moormann, J. & Gossmann, A. (1997). Erfolgsfaktoren von Reengineering-Projekten. *Die Bank*, 97, 372-376.
- Müller, J. (2004). Kommunikationstechniken. In A. Kaune (Hrsg.), *Change Management mit Organisationsentwicklung*

- (S. 59-87). Berlin: Erich Schmidt.
- Müller, R. (1986). *Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation* (2. überarb. u. erw. Aufl.). Frankfurt am Main: Lang.
- Müller, R. (1990). Schwimmen gegen den Strom: Profilierung im Verdrängungswettbewerb. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 361-380). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Nicolai, A. & Kieser, A. (2002). Trotz eklatanter Erfolgslosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. *Die Betriebswirtschaft*, 62, 579-596.
- Njå, N. (2000). *Instrumente des Change Management aus einstellungstheoretischer Sicht*. Berlin: Logos.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 74 (6), 96-104.
- Norgren, C. (1990). Turnaround einer Regionalbank. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 213-225). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Perlitz, M., Bufka, J., Offinger, A., Reinhardt, M. & Schug, K. (1996). Reengineering-Projekte erfolgreich umsetzen - Ergebnisse einer Erfolgsfaktorenstudie. In M. Perlitz, A. Offinger, M. Reinhardt & K. Schug (Hrsg.), *Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit: ein Managementansatz auf dem Prüfstand* (S. 181-207). Wiesbaden: Gabler.
- Perlitz, M., Offinger, A., Reinhardt, M. & Schug, K. (1996). Business Process Reengineering - Ein integrativer Ansatz. In M. Perlitz, A. Offinger, M. Reinhardt & K. Schug (Hrsg.), *Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit: ein Managementansatz auf dem Prüfstand* (S. 341-360). Wiesbaden: Gabler.
- Peters, T. (1988). *Kreatives Chaos: die neue Management-Praxis* (1. Aufl.). Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.

- Räss, H. E. (1990). Reaktionen der Bank auf die Gefährdung ihres Engagements. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 245-263). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Rauh, M. (1990). Turnaround - kein Erfolg ohne Vertrauen. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 381-389). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Reutner, F. (1990). Krisenzonen und Krisenkonzeptionen. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 295-315). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Roberts, M. J. (1990). Restructuring for Growth. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 153-163). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Sahdev, K. (2004). Revisiting the survivor syndrome: The role of leadership in implementing downsizing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 165-196.
- Sawall, E. (1990). Stilllegung. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 491-506). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Schaaf, W. A. (1990). Unternehmenskrisen und deren Bewältigung. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 433-460). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Schiffer, P. (2005). Wenn Insolvenz droht - zur Rolle von Entscheidungsträgern in Unternehmenssanierungen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 12 (2), 47-50.
- Schweizer, R. W. (1990). Turnaround-Management im Industrie-Unternehmen. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 285-294). Basel: Helbing & Lichtenhahn.

- Seifert, J. W. (1999). *Moderation & Kommunikation* (4. Aufl.). Offenbach: Gabal.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sieber, G. M. (1990). Psychologische Basis-Methoden in der Betriebsreanimation. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 391-404). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Siegwart, H., Mahari, J. I., Caytas, I. G. & Böckenförde, B. (1990). Dramatische Kurswechsel und Umdenken in der Krise: Eine Einleitung. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 1-33). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Snow, C. C. & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, 317-335.
- Spälti, P. (1990). Vom Vertriebsproblem zum Turnaround. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 59-88). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Tatò, F. (1990). Umstrukturierungen: Beispiele und Erfahrungen. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 337-359). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Töpfer, A. (1998). *Die Restrukturierung des Daimler-Benz Konzerns 1995-1997: Portfolio-Bereinigung, Prozeßoptimierung, Profitables Wachstum*. Kriftel: Luchterhand.
- Vahs, D. & Leiser, W. (2003). *Change Management in schwierigen Zeiten: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Wahrig, G. (2001). *Deutsches Wörterbuch*. Gütersloh: Bertelsmann Lexikon Verlag.

- Wall, A. (1990). The Role of Creative Ownership in Restructuring Industry and Trade. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 189-197). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2003). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (10. Aufl.). Bern: Huber.
- Weck, P. de (1990). Sanierung von verschiedenen Unternehmen aus der Sicht der Banken. In H. Siegwart, J. I. Mahari, I. G. Caytas & B. Böckenförde (Hrsg.), *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (Band 2, S. 201-212). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Wenzel, H. J. (1997). Unternehmerische Flexibilisierung und Transformation - Optimierung der Leistungserbringung. In Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.), *Unternehmensvitalisierung: Wachstumsorientierte Innovation - Lernende Organisation - Wertebasierte Führung* (S. 169-180). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wlecke, U. (2004). Entwicklung und Umsetzung von Restrukturierungskonzepten. In V. Brühl & B. Göpfert (Hrsg.), *Unternehmensrestrukturierung: Strategien und Konzepte* (S. 33-68). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

VII. Anhang

1. Die kritischen Faktoren aus fünfzehn Fallstudien

Nennungshäufigkeit von kritischen Faktoren nach Fallstudien:

Erfolgsfaktor	AZ	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
Offene Kommunikation	10	•		•	•	•	•		•	•	•	•	•			
Commitment und Konsequenz des Top Management	7				•		•	•	•	•			•		•	
Zielorientierung	7	•	•		•		•	•			•					•
Klare Vision	6	•		•						•	•			•		•
Qualität des Restrukturierungskonzeptes	5			•		•		•		•					•	
Integration der Mitarbeiter	5			•	•		•				•					•
Schaffung einer neuen Unternehmenskultur	5		•	•			•			•		•				
Einsatz externer Berater, insb. für Spezialaufgaben	4								•	•					•	•
Umsetzungs- nicht Konzeptorientierung	4	•	•					•	•							
Problembewusstsein unter den Mitarbeitern schaffen	4				•		•	•							•	
Schnelle Ergebnisse durch Sofortmaßnahmen	4	•	•					•	•							
Restrukturierung als Umdenkprozess (Paradigmenwechsel: neue Werte und Denkmuster)	3						•				•			•		
Straffes Projektmanagement	3				•					•			•			
Dezentralisierung der Entscheidungsfindung	2	•									•					
Führungspersönlichkeit an der Spitze der Restrukturierung (auch als Hauptverantwortlicher für die interne Kommunikation)	2					•	•									
Gegenseitiger Respekt	2											•				•
Kundenorientierung	2										•			•		
Offener Approach/Spielraum für Kreativität lassen	2						•						•			
Opferbereitschaft der Mitarbeiter (gleichzeitig Motivation erhalten)	2											•			•	
Personalentwicklung (Trainingsprogramme, Coaching)	2										•		•			
Pilotprojekte (als Konzeptbeweis) durchführen	2			•	•											
Projekt- und Umsetzungscontrolling	2				•			•								
Sorgfältige Analyse der Ausgangssituation und Bestimmung der Krisenursache	2							•								•
Umgang mit internen Widerständen	2	•												•		
Umgang mit Komplexität	2	•											•			

[illegible]

2. Die kritischen Faktoren aus drei empirischen Studien

In Klammern ist die absolute Nennungshäufigkeit angegeben.

- Hohes Commitment der Unternehmensleitung (3)
- Gewinnen der Führungskräfte und Mitarbeiter (2)
- Aktive Einbindung der Mitarbeiter, z. B. in Projektteams (2)
- Aktive Gestaltung des Personalmanagement (2)
- Aktive Einbindung des Betriebsrats (2)
- Auswahl und Aufbau der Projektorganisation (2)
- Aktive Kommunikation (2)
- Information (2)
- Zielorientierung (2)
- Systematischer Prozess (2)
- Bedeutung des Middle Management (2)
- Personalentwicklung/Training (2)
- Commitment des mittleren und unteren Management (1)
- Einsatz von Change Agents (1)
- Detaillierte Zeitplanung (1)
- Motivation der Belegschaft (1)
- Überzeugung der oberen Führungskräfte (1)
- Einführung von Teamarbeit (1)
- Überprüfung der Unternehmensstrategie (1)
- Unternehmensweite Projekte (1)
- Top-Down Prozess (1)
- Verständnis des Managementinstrumentes Reengineering (1)
- Fokus auf Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (1)
- Auswahl geeigneter Analysemethoden (1)
- Restrukturierung als Umdenkprozess begreifen (1)
- Sicherung der Umsetzung (1)
- Faktische Involvierung der Unternehmensleitung (1)
- Freistellung der Mitarbeiter für die Projektarbeit (1)
- Einbindung von Kunden und Lieferanten (1)
- Schnelligkeit in Problemanalyse und Konzepterstellung (1)
- Ausreichender Zeitrahmen für die gesamte Restrukturierung (1)

- Führungsverhalten (1)
- Einsatz von Machtpromotoren (1)
- Starke Kundenorientierung (1)
- Controlling (1)
- Interne und externe Kundenorientierung (1)
- Längere Gesamtprojektzeit (1)
- Bewirken von Einstellungsänderung (1)
- Erzeugen von Veränderungsbereitschaft (1)
- Untersuchung der Informationsflüsse (1)
- Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologie (1)
- Zufriedenheit mit externen Beratern (1)
- Prozess-Redesign (1)
- Ausreichende finanzielle und personelle Kapazität (1)
- Einsatz standardisierter Methoden (1)
- Konstruktiver Umgang mit Konflikten (1)
- Komplexität berücksichtigen (1).

3. „X-Mas Kick-off 2000“ E-Mail

Status: Wie Weihnachten 99 im Internet gezeigt hat, heisst Weihnachten nicht mehr Weihnachten, sondern X-mas, also muss der Weihnachtsmann auch X-man sein! Da X-mas 2000 quasi schon vor der Tür steht, ist es spätestens ab März höchste Zeit mit der Weihnachtsvorbereitung zu beginnen - Verzeihung: das diesjährige Weihnachts-Roll-Out zu starten und die Christmas-Mailing-Aktion just in Time vorzubereiten.

Hinweis: Die Kick-off- Veranstaltung (früher 1. Advent) für das diesjährige SANCROS (SANTA Claus ROAD Show) findet bereits am 29. November 2000 statt. Daher wurde das offizielle Come-Together des Organizing Committees unter Vorsitz des CIO (Christmas Illumination Officer) schon am 6. Januar abgehalten.

Erstmals haben wir ein Projektstatus-Meeting vorgeschaltet, bei dem eine in Workshops entwickelte „To-Do-Liste“ und einheitliche Job Descriptions erstellt wurden. Dadurch sollen klare Verantwortungsbereiche, eine powervolle Performance des Kundenevents und optimierte Geschenk-Allocation geschaffen werden, was wiederum den Service Level erhöht und außerdem hilft, „X-mas“ als Brandname global zu implementieren. Dieses Meeting diente zugleich dazu, mit dem Co-Head Global Christmas Markets (Knecht Ruprecht) die Ablauf-Organisation abzustimmen, die Geschenk-Distribution an die zuständigen Private-Schenking-Centers sicherzustellen und die Zielgruppen klar zu definieren. Erstmals sollen auch sogenannte Geschenk-Units über das Internet angeboten werden.

Die Service-Provider (Engel, Elfen und Rentiere) wurden bereits via Conference Call virtuell informiert und die Core-Competences vergeben. Ein Bündel von Incentives und ein separater Team-Building-Event an geeigneter Location sollen den Motivationslevel erhöhen und gleichzeitig helfen, eine einheitliche Corporate Culture samt Identity zu entwickeln.

Der Vorschlag, jedem Engel einen Coach zur Seite zu stellen, wurde aus Budgetgründen zunächst gecancelt. Statt dessen wurde auf einer zusätzlichen Client Management Conference beschlossen, in einem Testbezirk als Pilotprojekt eine Hotline (0,69 Pf/Minute Legion) für kurzfristige Weihnachtswünsche einzurichten, um den Added Value für die Beschenkten zu erhöhen. Durch ein ausgeklügeltes Management Information System (MIST) ist auch Benchmark-orientiertes Controlling für jedes Private-Schenking-Center möglich. Nachdem ein neues Literatur-Konzept und das Layout-Format von externen Consultants definiert wurde, konnte auch schon das diesjährige Goldene Buch (Golden Book Release 99.1) erstellt werden. Es erscheint als Flyer, ergänzt um ein Leaflet und einen Newsletter für das laufende Updating. Hochauflagige Lowcost-Giveaways dienen zudem als Teaser und flankierende MarketingMaßnahme.

Ferner wurde durch intensives Brain Storming ein Konsens über das Mission Statement gefunden. Es lautet „Let's keep the candles burning“ und ersetzt das bisherige „Frohe Weihnachten“. Santa Claus hatte zwar anfangs Bedenken angesichts des Corporate-Redesigns, akzeptierte aber letztlich den progressiven Consulting-Ansatz und würdigte das Know-how seiner Investor-Relation-Manager.

In diesem Sinne noch erfolgreiche X-mas Preparations für das Jahr 2000.

4. „Bullshit-Bingo“ Spiel

Bullshit Bingo

Schlafen Sie manchmal ein während Besprechungen oder Seminaren? Oder wie ist es mit diesen nicht enden wollenden Telefonkonferenzen? Hier ist **die** Möglichkeit das alles zu ändern!

Wie wird gespielt?: Kreuzen Sie einen Block an, wenn Sie das entsprechende Wort während einer Besprechung, eines Seminars, oder einer Telefonkonferenz hören. Wenn Sie horizontal, vertikal oder diagonal 5 Blöcke in einer Reihe haben, stehen Sie auf und rufen laut **BULLSHIT!!**

Synergie	Bilateral	Zielführend	Corporate Identity	Chance / Risiko
Kommunizieren	Verheiraten	Ball zuspielen	Runden drehen	Benchmark
Wertschöpfend	Visionen	Global Player	Schwarzer Peter	Target
Ergebnisorientiert	Hut aufhaben	Rund sein	Total Quality	Focussieren
Aufschlauern	Kundenorientiert	Szenario	Paketierung	Themenspeicher

Aussagen begeisterter Spieler:

"Ich war gerade mal 5 Minuten in der Besprechung, als ich schon gewonnen hatte." Martin P. – Frankfurt

"Meine Aufmerksamkeit während Besprechungen ist dramatisch angestiegen." Karl A. – München

"Was für ein Spiel. Nach meinem ersten Sieg sind Besprechungen nicht mehr dasselbe für mich." Christian R. – Hamburg

"Die Atmosphäre während der letzten SE-Besprechung war zum Zerreißen gespannt, als 8 von uns auf den letzten Block warteten." Thomas S. – Berlin

"Der Moderator war sprachlos als 5 von uns zum dritten Mal während einer zweistündigen Besprechung 'Bullshit' riefen." Werner F. – Dortmund

Quelle: Hegele-Raih, 2002, S. 288

5. Interview-Leitfaden

Vorstellung der Dissertation

- Dissertation bei Prof. Dr. Walter Bungard, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Mannheim.
- Thema: Kritische Faktoren bei Restrukturierungen in Unternehmen.
- Inhalt: Theoretischer Teil sowie empirische Studie mit 50 Top Managern, die in Unternehmen unterschiedlicher Branchen für Restrukturierungen verantwortlich sind/waren.
- Ziel der Studie: Hilfestellung „aus der Praxis für die Praxis“ durch Aufdeckung der kritischen Faktoren, um Restrukturierungen erfolgreicher durchführen und Probleme vermeiden zu können.

Benefits für an der Studie teilnehmende Unternehmen

- Nach Abschluss der Interviews werden die Ergebnisse (anonymisiert) zusammengefasst und den Interviewten präsentiert. Jedes teilnehmende Unternehmen erhält darüber hinaus eine schriftliche Zusammenfassung.
- Parallel dazu wird ein Erfahrungsaustausch ermöglicht. Dies sowohl im Anschluss an o.g. Live Präsentation, als auch auf Wunsch der Beteiligten zum Beispiel im Rahmen eines Arbeitskreises Restrukturierungen.

Geheimhaltung der unternehmensbezogenen Informationen

- Die Gespräche werden mit Hilfe eines DAT Rekorders aufgezeichnet. Das erleichtert es, die Informationen akkurat festzuhalten und vermeidet Pausen zur handschriftlichen Aufzeichnung.
- Diese Aufnahmen werden nicht veröffentlicht. Ebenso werden die Informationen nicht unternehmensbezogen veröffentlicht. Die Ergebnisse aller 50 Interviews werden ausschließlich in ihrer Gesamtheit ausgewertet. Es werden beispielsweise folgende Aussagen getroffen: „Im Rahmen der untersuchten Restrukturierungen wurden in 80 % aller Unternehmen die Maßnahmen A, B und C durchgeführt. Als wichtigste Erfolgsfaktoren werden X, Y und Z genannt.“
- Aus Glaubwürdigkeitsgründen wird eine Liste mit Namen und Sitz der an der Studie beteiligten Unternehmen sowie Namen der Interviewpartner und Datum der Interviews bereitgestellt.

Information zur Person des Gesprächspartners

- Welche Position haben Sie im Unternehmen?
- Was ist/war genau Ihre Funktion bzw. Rolle im Rahmen des im Folgenden diskutierten Restrukturierungsprojektes?

Fragen zum Restrukturierungsprojekt

- Was gab den Anstoß für das Projekt (wirtschaftliche Ausgangslage)?
- Was waren Ziel und Inhalt des Projektes?
- Bestand in der Geschäftsführung / im Vorstand Einigkeit über Notwendigkeit der Restrukturierung und Art der Vorgehensweise?
- Wie sah die Projektorganisation aus:
 - a. Wer war Auftraggeber?
 - b. Wer war Projektleiter?
 - c. Wie sah die Rückkopplung zwischen Projektleiter und Vorstand/Geschäftsführung aus?
 - d. Wie lange war die Projektdauer angesetzt?
 - e. Gab es externe Unterstützung?
 - f. Wie war die Aufgabenverteilung zwischen Internen und Externen?
 - g. Wie viele Mitarbeiter waren beteiligt (intern und extern)?
- Gab es Kosten- und Zeitüberschreitung in den Projekten? Wenn ja, wie hoch waren diese?
- Wie wurde der Betriebsrat von der Notwendigkeit der Maßnahmen überzeugt? Wie hat sich die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat gestaltet? Wenn erfolgt: Wie wurde der Personalabbau vorgenommen?
- Vorgehensweise im Restrukturierungsprozess:
 - a. Wie wurden Unternehmensbewertung, Strategie, Konzept und Detaillierung erarbeitet?
 - b. Wie wurde das Konzept umgesetzt?
 - c. Wie sah das Projekt-Controlling aus?
 - d. Wie sah die Kommunikations-Strategie aus (bezogen auf Top Management, Führungskräfte und Mitarbeiter)?
 - e. Wie wurden Top Management, Führungskräfte und Mitarbeiter in die Projekte eingebunden?
 - f. Zu welchen persönlichen Prozessen kam es durch Ankündigung und Umsetzung der Veränderung bei Management und Mitarbeitern (Bsp.: Aufbruchstimmung, Unsicherheit, „Endlich-passiert-etwas“, Existenzangst, ...)
 - g. Wie wurde auf diese persönlichen Prozesse eingegangen?
 - h. An welchen Stellen wurde am meisten investiert (Zeit,

Energie, Geld)?

- Welche Unterschiede bestanden in der Wahrnehmung des Veränderungsprozesses zwischen Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitern?

Resultate und Bewertung des Restrukturierungsprojektes

- Wie beurteilen Sie den Erfolg der durchgeführten betriebswirtschaftlichen und kommunikativen Maßnahmen qualitativ?
- Wurde der Erfolg der zu Ende geführten Projekte quantitativ gemessen? Anhand welcher Messgrößen (Geschäftszahlen)? Wurden die gesetzten Ziele erreicht?
- Wie hoch waren die (einmaligen) Kosten der Restrukturierung im Vergleich zu den (jährlichen) Einsparungen?
- Mit welchen Maßnahmen wurden die größten Kostensenkungen erreicht? Welche Restrukturisierungskosten waren hierfür notwendig?
- Wurden positive oder negative "Side Effects" registriert? (z.B. Fluktuation unter den Führungskräften, Zufriedenheit der Mitarbeiter, Krankenstand, etc.)
- Wie würden Sie die Unternehmenskultur vorher und nachher beschreiben?
- Welches waren die größten Schwierigkeiten/Herausforderungen während des Projektes?

Fragen zu früheren Restrukturierungsprojekten

- Wie viele Restrukturierungen wurden in Ihrem Unternehmen in den letzten Jahren durchgeführt?
- Wurden Restrukturierungsprojekte begonnen und wieder abgebrochen? Wenn ja, wie viele und aus welchem Grund?
- Gab es Nachbesserungsprojekte vorhergehender Restrukturierungen?

Fragen zu den kritischen Faktoren

- War die Restrukturierung mehr ein Aufholen der Vergangenheit oder eine Vorbereitung auf die Zukunft?
- Falls es sich um überfällige „Aufräum“arbeiten handelte: Aus welchem Grund wurden diese nicht früher angegangen?
- Welches sind aus Ihrer Erfahrung die entscheidenden Erfolgsfaktoren für Restrukturierungen?
- Und welches sind die Faktoren, die ein Restrukturierungsprojekt erschweren oder zum Scheitern führen?
- Wie würden Sie die genannten kritischen Faktoren nach Ihrer

Wichtigkeit ranken?

- Welches ist die ureigenste Kernaufgabe des sich restrukturierenden Unternehmens?
- Ist ein externer Berater notwendig? Wenn ja, für welche Aufgaben?
- Was würden Sie bei einem nächsten Projekt anders machen? Welche Schwerpunkte würden Sie setzen?

6. Interviewpartner

Arthur Bächle
Direktor, Bereich Energie- und Wassergewinnung
MVV Energie AG
Mannheim, Deutschland

Hartmut Bergmann
Leiter Finanz- und Rechnungswesen
BK Giulini Chemie GmbH & Co. OHG
Ludwigshafen, Deutschland

Dr. Dr. Peter Bettermann
Persönlich haftender Gesellschafter, Sprecher der
Unternehmensleitung,
Freudenberg & Co. KG
Weinheim, Deutschland

Dr. Wolfgang Bilgery
Rechtsanwalt
Wellensiek Grub & Partner
Stuttgart, Deutschland

Dr. Werner Brandt
Vorstand Finanzen
SAP AG
Walldorf, Deutschland

Jeff Clarke
Executive Vice President, Global Operations
Hewlett-Packard Company
Palo Alto, U.S.A.

Peter Dollhausen
Leiter Zentralbereich Personal- und Sozialpolitik und Leiter
Zentralbereich Führungskräfte
ThyssenKrupp AG
Düsseldorf, Deutschland

Jürgen Dormann
Verwaltungsratsvorsitzender und Vorstandsvorsitzender
ABB Ltd.
Zürich, Schweiz;
Verwaltungsratsvorsitzender
Aventis S.A.
Straßburg, Frankreich

Dr. Marion Edel
Abteilungsleiterin Steuerungsgruppe Strategische
Unternehmensentwicklung
InWent gGmbH
Bonn, Deutschland

Dr. Jochen Eicher
General Manager Business Development
EMTEC Magnetics GmbH
Ludwigshafen, Deutschland

Ulrich Engelhardt
Vorstandsvorsitzender
SHE Informationstechnologie AG
Ludwigshafen, Deutschland

Wolfgang Erny
Geschäftsführer
BASF IT Services GmbH
Ludwigshafen, Deutschland

Joachim Felker
Geschäftsführer
fertiva GmbH
Mannheim, Deutschland

Stefan Fuchs
Mitglied der Konzernleitung
Fuchs Petrolub AG
Mannheim, Deutschland

Dr. Erich Gaulke
Leiter Instandhaltung und Fachplanung
Roche Diagnostics GmbH
Mannheim, Deutschland

Dr. Wolfgang Gentzsch
Director Grid Computing
Sun Microsystems Inc.
Menlo Park, U.S.A.

Walter Gnauert
Interim Geschäftsführer
Börner GmbH
Berlin, Deutschland;
ehem. Finanzvorstand der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG
Stuttgart, Deutschland;
Mitglied des Aufsichtsrats in mehreren Unternehmen

Dr. Martin Greif
Direktor Zentralabteilung Steuern
Südzucker AG
Mannheim, Deutschland

Gerhard R. Hain
Account Director Geschäftsbereich T-Mobile International
Nortel Networks Germany GmbH & Co. KG
Frankfurt, Deutschland

Prof. Dr. Fred-Robert Heiker
Leiter Vorstandsstab und Leiter Konzernentwicklung
Bayer AG
Leverkusen, Deutschland

Christiane Hellbach
Projektmanagerin
IM+C AG
Mannheim, Deutschland

Dieter Henze
Sprecher der Leitung
Personalservice-Agentur
Deutsche Telekom AG
Bonn, Deutschland

Joachim Heußmann
Plantleader
Demag Cranes & Components GmbH
Bad Bergzabern, Deutschland

Dr. Hagen Hultzsch
Aufsichtsratsvorsitzender
T-Systems Solutions for Research GmbH
Oberpfaffenhofen/München, Deutschland;
ehem. Mitglied des Vorstandes
Deutsche Telekom AG
Bonn, Deutschland;
Mitglied des Aufsichtsrats in zahlreichen Unternehmen

Jochen Jung
Geschäftsführer
Jochen Jung Consulting
Alsbach, Deutschland

Dr. Wilhelm Kemper
Geschäftsführer
Bollig & Kemper GmbH & Co. KG
Köln, Deutschland

Prof. Dr. Ulrich Lehner
Vorsitzender der Geschäftsführung
Henkel KGaA
Düsseldorf, Deutschland

Mathias Löwen
Controlling, Logistik und Produktion
Gildemeister AG
Bielefeld, Deutschland

Prof. Dr. Helmut Merkel
Mitglied des Vorstandes
KarstadtQuelle AG
Essen, Deutschland

Christoph Müller-Dott
Vice President International Procurement
MCI WorldCom Deutschland GmbH
Frankfurt am Main, Deutschland

Michael Noll
Chief Financial Officer
Shell Deutschland Holding GmbH
Hamburg, Deutschland

Ingo Perizonius
Leiter Personalbetreuung
EnBW AG
Karlsruhe, Deutschland

Werner Pfaffenberger
Vice Chairman
J.P. Morgan Chase & Co.
London, U.K.

Alfred X. Rad
Vorsitzender der Geschäftsführung
DyStar Textilfarben GmbH & Co. Deutschland KG
Frankfurt am Main, Deutschland

Johann-Martin Rogg
Leiter Produktion
badenova AG & Co. KG
Freiburg, Deutschland

Dr. Wilfried Sahn
Hauptgeschäftsführer
Verband der Chemischen Industrie e.V.
Frankfurt am Main, Deutschland

Reinhold E. Schlögl-Braun
Geschäftsführer
Holim GmbH
München, Deutschland

Dr. Klaus Jürgen Schmieder
Vorsitzender der Geschäftsführung
Messer Griesheim GmbH
Krefeld, Deutschland

Horst Schmiemann
Manager Human Resources
John Deere Werke Mannheim
Mannheim, Deutschland

Dr. Manfred Schneider
Aufsichtsratsvorsitzender
Bayer AG
Leverkusen, Deutschland

Herbert Schoft
Kaufmännischer Geschäftsführer
Werner & Mertz GmbH
Mainz, Deutschland

Prof. Dr. Stephan Schüller
Mitglied des Vorstandes
Vereins- und Westbank AG
Hamburg, Deutschland

Wolfgang Schwaiger
Gründer, Management Partner GmbH
Stuttgart, Deutschland;
Mitglied des Aufsichtsrats in mehreren Unternehmen

Prof. Dr. Wilhelm Simson
Vorsitzender des Vorstandes
E.ON AG
Düsseldorf, Deutschland

Claudio Sonder
Vorstandsvorsitzender
Celanese AG
Kronberg, Deutschland

Robert Stauß
Vorstandsvorsitzender
gedas AG
Berlin, Deutschland

Volker Steinwascher
Stellvertretender Vorsitzender Region Nordamerika
Volkswagen AG
Wolfsburg, Deutschland

Christian Tauber
Mitglied des Vorstandes
cjt Systemsoftware AG
Stutensee, Deutschland

Maria Tefov
Leiterin Personal
c.a.r.u.s. Information Technology AG
Norderstedt/Hamburg, Deutschland

Tetsuo Urano
Chairman of the Board
Fujitsu Siemens Computers (Holding) B.V.
Bracknell, U.K.

Gerhard Widder
Oberbürgermeister
Stadt Mannheim
Mannheim, Deutschland

N. N.
Leiter Change Management
Automobilindustrie
Deutschland

N. N.
Senior Vice President, Management Consulting
Chemieindustrie
Deutschland